

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES ARRANGEMENTS SUR MESURE FAVORISENT-ILS  
L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE? UNE ÉTUDE SOUS  
FORME DE SCÉNARIOS

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

MAUDE LEGAULT

JANVIER 2013

# UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

## Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs (SDU-522-Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier toutes les personnes qui m'ont soutenue de près ou de loin au cours de mes études de deuxième cycle. Je remercie sincèrement mes parents pour la liberté de choix qu'ils m'ont offerte durant mes études universitaires. Je les remercie de leur confiance, laquelle j'ai toujours appréciée. J'aimerais aussi remercier mes amis pour leur compréhension tout au long de ce processus et merci à mes collègues pour leur support. Je souhaite remercier, pour leur support et leur appui et sans qui mon projet n'aurait pas eu lieu, les professeurs et chargés de cours de l'UQAM qui m'ont permis de prendre du temps lors de leurs cours de la session d'hiver 2012 afin que je puisse passer mon questionnaire. Finalement, j'aimerais remercier ma directrice de recherche, madame Sylvie Guerrero, pour avoir été disponible, compréhensive et avoir cru en moi au cours de mon parcours.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	vi
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION.....	1
0.1. Les définitions de l'attraction organisationnelle.....	1
0.2. Revue de littérature, problématique et intérêt de la recherche.....	3
CHAPITRE I	
LES ARRANGEMENTS SUR MESURE .....	8
1.1. Origines, définition, caractéristiques et intérêt du concept.....	9
1.2. Les arrangements ex ante.....	19
CHAPITRE II	
HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	23
2.1 Les hypothèses sur les arrangements sur mesure et l'attraction organisationnelle .....	24
2.2 Modèle théorique .....	35
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE .....	36
3.1 Mesure des variables.....	36



3.2. La construction des scénarios .....	44
4.3. Procédure d'échantillonnage et collecte de donnée .....	49
3.4. Analyse des outils de mesure : Alphas de Cronbach et analyses factorielles...	52
CHAPITRE IV	
RÉSULTATS .....	56
4.1. Analyses descriptives : matrice des corrélations et moyennes .....	56
4.2. Test des hypothèses : Analyse de la variance .....	67
CHAPITRE V	
DISCUSSION .....	71
5.1. Synthèse .....	71
5.2 Implications de la recherche .....	72
5.3 Limite de la recherche.....	80
5.4 Pistes de recherche futures.....	82
ANNEXE 1	
QUESTIONNAIRE.....	85
ANNEXE 2	
SORTIE SPSS (OUTPUT).....	99
BIBLIOGRAPHIE .....	104

## LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure	Page
2.2     Modèle théorique	35
Tableaux	
0.1     Définitions de l'attraction organisationnelle	2
1.1     Arrangements sur mesure	15
3.1     Description des scénarios	47
3.2     Résumé de l'échantillon	51
3.3     Alphas de Cronbach et Analyse factorielle	54
4.1     Statistiques descriptives	57
4.2     Test de Levene	58
4.3     Corrélations scénario 1	59
4.4     Corrélations scénario 2	60
4.5     Corrélations scénario 3	61
4.6     Corrélations scénario 4	62
4.7     Corrélations scénario 5	63
4.8     Corrélations scénario 6	64
4.9     Corrélations scénario 7	65
4.10    Corrélations scénario 8	66
4.11    Tableau des abréviations	66
4.12    Test des effets intrasujets liés à l'attraction organisationnelle	68

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACCRONYMES

AsM	Arrangements sur mesure
Est. Soi	Estime de soi
CCO	Compatibilité candidat/organisation
CCP	Compatibilité candidat/poste
ATT	Attraction organisationnelle
Dom. Étu.	Domaine d'étude
Diplôme	Type de diplôme en voie d'obtention
Rech. Empl.	Recherche d'emploi
Empl. Occ.	Emploi occupé présentement

## RÉSUMÉ

Avec les bouleversements économiques qui ont secoué l'Amérique du Nord depuis quelques années, les entreprises se doivent d'être performantes et pour ce faire, elles doivent se distinguer de leurs concurrents.

Schuler, Jackson et Tarique (2011) suggèrent aux entreprises d'utiliser leurs ressources humaines afin d'améliorer leur performance pour être plus concurrentiel. L'objectif de ce mémoire est d'étudier le développement des perceptions des arrangements sur mesure par rapport à l'attraction organisationnelle. En d'autres mots, nous souhaitons savoir s'il existe un lien positif unissant les arrangements sur mesure et l'attraction organisationnelle et nous espérons que les arrangements personnalisés viendront faire en sorte que les candidats potentiels seront plus attirés vers une organisation plutôt qu'une autre.

Le domaine de recherche de l'attraction organisationnelle est fortement étudié par les chercheurs, et ce, depuis plusieurs années. Par contre, les arrangements sur mesure sont un concept nouveau au niveau théorique, quoique fortement utilisé dans la pratique. Depuis longtemps, les futurs employés ou les travailleurs déjà en poste négocient des arrangements qui leur sont personnalisés afin de répondre à leurs besoins et de concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Ce mémoire permettra de combiner les deux domaines de recherche qui n'ont jamais été étudiés conjointement.

L'échantillon utilisé dans ce mémoire est composé d'étudiants de l'Université du Québec à Montréal. Grâce à l'appui de professeurs de l'établissement, 216 questionnaires utilisables ont pu être récoltés. Suite à cette collecte de données, les résultats établissent que les arrangements sur mesure liés au salaire, aux horaires et aux tâches sont significativement liés à l'attraction organisationnelle et les résultats rapportent un effet d'interaction avec les arrangements sur mesure liés aux tâches. Ces résultats confirment que les arrangements personnalisés ont un impact sur l'attraction organisationnelle et que les théoriciens autant que les praticiens pourront en tirer profit.

Mots clés : attraction organisationnelle, arrangements sur mesure, négociation, performance, recrutement

## INTRODUCTION

Une des forces majeures de l'organisation réside dans ses ressources humaines. Comme Barney (1991) le mentionnait, elles peuvent apporter à l'entreprise un avantage concurrentiel considérable. Il importe aux organisations d'attirer vers elles les employés les plus talentueux et les plus susceptibles de leur fournir cet avantage concurrentiel.

De façon générale, l'attraction fait référence « aux caractéristiques qui causent l'intérêt ou le désir envers quelque chose ou quelqu'un » (Ortony, Clore et Collins, 1990, p.59). En appliquant cette affirmation aux organisations, il devient intéressant de reconnaître qu'un individu peut se sentir attiré par une entreprise plutôt qu'une autre.

### 0.1. Les définitions de l'attraction organisationnelle

Les définitions de l'attraction organisationnelle sont nombreuses (cf. Tableau 0.1). Elles se rejoignent presque toutes en un point, celui où l'individu voit l'entreprise comme un futur employeur potentiel. Alors que Tsai et Yang (2010) ont élaboré une définition élargie de l'attraction en y incluant le processus d'attraction et celui de sélection.

---

**Définitions de l'attraction organisationnelle**


---

<b>Tsai et Yang (2010, p.49)</b>	« Volonté de poursuivre sa carrière (son emploi) dans une organisation ou d'accepter des offres d'emploi de cette entreprise ».
<b>Highhouse et al. (2003, p. 988)</b>	« Attitude générale à l'égard d'une entreprise qui rendrait probable l'acceptation d'un emploi au sein de cette entreprise ».
<b>Aiman-Smith et al. (2001, p.221)</b>	« Une attitude ou un sentiment positif général exprimé envers une organisation qui est vue comme étant une entité désirable avec qui entreprendre une relation ».
<b>Newburry et al. (2006, p.667)</b>	« Degré avec lequel une personne percevra une entreprise comme un futur employeur et qu'elle la recommandera en tant que tel à son entourage ».
<b>Jiang et Iles (2011, p. 101)</b>	« Le pouvoir qui attire les candidats vers une marque employeur en particulier et encourage les employés à rester à l'emploi de cette entreprise ».
<b>Highhouse et al. (2007, p.137)</b>	« Impression qu'une organisation prestigieuse établit une identité publique pour une approbation sociale (selon une approche fonctionnaliste) ».

---

Tableau 0.1. Définitions de l'attraction organisationnelle



Tsai et Yang (2010, p.49) définissent le concept comme la « volonté de poursuivre sa carrière (son emploi) dans une organisation ou d'accepter des offres d'emploi de cette entreprise ». Cette définition a été choisie, car Tsai et Yang (2010) semblent croire, tout comme nous, que l'attraction organisationnelle ne s'arrête pas immédiatement lorsque le processus de sélection débute, mais empiète plutôt sur celui-ci. Il faut savoir que le processus de dotation est composé de trois phases selon le modèle de Schneider (1987) où l'attraction, la sélection et la rétention se côtoient. Nous croyons que ces éléments ne sont pas entièrement confinés dans leur définition et dans le temps. En ce sens, nous sommes de ceux qui pensent que le niveau d'attraction organisationnelle se précise et évolue lors de la sélection des candidats, avant que le candidat ne décide d'accepter une offre d'emploi.

Si cette définition n'est pas la plus classique en ce qui a trait à l'attraction organisationnelle, elle permet d'intégrer les arrangements sur mesure négociés lors de l'étape de sélection comme étant de nouveaux antécédents de l'attraction organisationnelle.

## 0.2. Revue de littérature, problématique et intérêt de la recherche

L'attraction organisationnelle est un concept complexe et les déterminants qui la définissent sont nombreux, parfois concrets, parfois intangibles. Notamment, certains auteurs avancent que les facteurs instrumentaux (paie, avantages sociaux, possibilité promotionnelle, lieu géographique, etc.) (Cable et Graham, 2000; Highhouse, Stierwalt, Bachiochi, Elder et Fisher, 1999; Honeycutt et Rosen, 1997; Lievens, Decaestecker, Coetsier et Geirnaert, 2001; Turban et Keon, 1993) et symboliques (prestige, éthique, réputation, empathie, innovation, etc.) peuvent agir sur l'attraction organisationnelle (Highhouse et al., 2007; Lievens et Highhouse, 2003; Schreurs, Druart, Proost et De Witte, 2009). Les facteurs instrumentaux sont concrets, tangibles et facilement observables, par exemple le salaire, les horaires et les tâches de travail (Highhouse et al.,

1999; Honeycutt et Rosen, 1997; Lievens *et al.*, 2001; Turban and Keon, 1993; Turban et Greening, 1997).

Les facteurs symboliques sont considérés comme intangibles et moins concrets, voire même abstraits et subjectifs (Lievens *et al.*, 2007). Ce type de facteurs regroupe par exemple le prestige, la réputation, la sincérité, l'éthique, la dominance, la justice et l'empathie (Highhouse *et al.*, 2007) Lievens et Highhouse (2003) ont montré, avec un échantillon composé de 275 étudiants finissants et 124 employés de banque, que les facteurs symboliques ajoutent de la variance à celle amenée par les facteurs instrumentaux lorsqu'il est question d'attraction organisationnelle. Ils ont trouvé que les facteurs symboliques pouvaient prédire significativement l'attraction organisationnelle en début de recrutement tout autant que les facteurs instrumentaux le peuvent.

L'attraction organisationnelle compte donc plusieurs déterminants qui font fluctuer les perceptions des individus. En précisant les facteurs instrumentaux ou symboliques, les entreprises envoient de nombreux signaux aux candidats potentiels. En offrant un salaire concurrentiel, en étant éthique, ou encore en agissant de la sorte à avoir une bonne image et une bonne réputation, l'entreprise envoie des signaux positifs (ou négatifs) à tous les futurs employés potentiels. Les entreprises, en envoyant cette quantité de signaux, s'assurent d'attirer vers eux certains candidats dans le but de sélectionner ceux qui les rendront compétitifs sur le marché.

L'attraction organisationnelle compte donc plusieurs déterminants qui la font fluctuer compte tenu des individus. Chaque déterminant est important et la façon de le mesurer diffère de l'un à l'autre et selon la préférence des auteurs.

Malgré toutes les études dans le domaine de l'attraction organisationnelle, il est possible de croire que d'autres facteurs pourraient influencer l'attraction d'un individu envers une organisation. Par exemple, il est logique de penser que l'attraction organisationnelle fluctuerait en fonction de l'offre d'arrangements sur mesure.



Les arrangements sur mesure sont définis comme étant une « entente volontaire et personnalisée, non standard, négociée entre deux parties » (Rousseau, 2005, p.8). Ce genre d'arrangements est plus fréquent qu'il n'y paraît. Que ce soit par rapport aux horaires, aux bonus, à l'avancement de carrière, etc. les études sur le sujet est peu nombreux, mais apporte de l'information notamment sur la nature des arrangements sur mesure. Hornung, Rousseau et Glaser (2008b) ainsi que Rousseau, Hornung et Kim (2009) se sont intéressés au développement personnel des employés alors que la réduction de la charge de travail a été étudiée par Rousseau *et al.* (2009). D'autres auteurs se sont intéressés aux arrangements sur mesure relatifs à la flexibilité des horaires (Hornung, Rousseau et Glaser, 2008a) et ceux axés sur les tâches (Hornung, Glaser et Rousseau, 2010).

L'intérêt théorique de cet ouvrage réside dans l'influence probable qu'auront les arrangements sur mesure sur l'attraction organisationnelle. En effet, les arrangements sur mesure sont susceptibles d'influencer l'attraction organisationnelle puisqu'ils peuvent être perçus comme des facteurs instrumentaux. L'entreprise qui favorise la négociation d'arrangements individualisés envoie des signaux aux candidats potentiels leur permettant d'accumuler de l'information cruciale afin de faire le choix du bon employeur. Par exemple, une entreprise qui permet aux candidats potentiels de négocier leur salaire à l'embauche émet des signaux à cet effet et ces signaux sont perçus comme étant positifs ou non par les individus, qui, grâce à cette information, pourront faire le meilleur choix possible et ainsi réduire le stress associé à leur décision, encourageant l'attraction envers l'organisation. Mais, contrairement aux facteurs instrumentaux et symboliques étudiés dans les études antérieures, les arrangements sur mesure sont un concept qui s'étudie pendant le processus de recrutement (en prenant en considération que nous croyons que l'attraction envers une organisation perdure dans le temps et continue lors du processus de sélection), c'est-à-dire, de façon *ex ante*.

Le deuxième postulat de ce mémoire est que la négociation d'arrangements sur mesure est positivement liée à l'attraction organisationnelle parce que les arrangements favorisent la perception de compatibilité entre l'individu et l'organisation. En d'autres mots, nous pensons que le lien qui unit les arrangements sur mesure et l'attraction envers une organisation est médiatisé par les perceptions de fit ressenties par l'individu. Pour Hornung (2010), le candidat potentiel voudra négocier certains arrangements sur mesure à l'embauche afin de se voir comme un employé qualifié et capable d'accomplir de quoi lui sera demandé. Ainsi, la compatibilité entre le candidat et le poste augmentera, ce qui l'amènera à être plus attiré par l'organisation. Pour Chapman *et al.* (2005), qui ont fait une métaanalyse de 71 études publiées depuis 50 ans et en sont venus à la conclusion que de tous les facteurs pouvant avoir un impact sur l'attraction organisationnelle (ex. : l'emploi et les caractéristiques organisationnelles, les perceptions relatives au processus de recrutement, la compatibilité perçue par le candidat à l'égard de l'organisation) la compatibilité entre un candidat et son organisation en ressort comme l'un des éléments les plus importants. Ainsi, les candidats se sentiront plus attirés par une organisation qui leur offre la possibilité de négocier certains arrangements sur mesure qu'envers une entreprise qui ne le leur permet pas, si ces arrangements favorisent les perceptions de compatibilité. Tandis que Rosen *et al.*, 2008; Rosen *et al.*, 2011 et Hornung *et al.*, 2010 sont de ceux qui croient que la négociation de plusieurs types d'arrangements sur mesure, par exemple les tâches, peuvent faire varier le fit. La négociation des tâches étant liée aux compétences, aux habiletés et aux expériences de travail, le pouvoir de les négocier peut faire en sorte qu'un candidat potentiel se sente plus compétent et considère qu'il a la capacité de faire ce qui sera attendu de lui, faisant augmenter le fit avec le poste ou l'organisation.

Par ailleurs, les recherches sur la négociation ont trouvé que certaines différences individuelles peuvent intervenir dans le processus de négociation. Par exemple, Barry et Friedman (1998) ont découvert que les traits de personnalité « extraversion » et « amabilité » sont corrélés avec le fait de vouloir négocier lors de l'embauche. Il est

probable que les individus ayant des traits de personnalité reliés à l'extraversion et l'amabilité soient plus attirés par les organisations leur permettant d'avoir des arrangements sur mesure, ce qui fait penser que de façon générale, les différences individuelles jouent un rôle non négligeable lorsqu'il est question de négociation et d'arrangements sur mesure. Il serait logique de croire que certaines personnes seront plus enclines que d'autres à négocier de tels arrangements. Dans cette logique, ce mémoire propose de s'intéresser à l'estime de soi comme variable de personnalité pouvant modérer le lien indirect entre les arrangements sur mesure et l'attraction.

Ce mémoire apportera aussi une contribution aux travaux sur les arrangements sur mesure. Comme le processus de construction de l'attraction organisationnelle se fait au tout début de la relation qui unit l'individu et l'employeur, c'est-à-dire durant le processus de recrutement (Rynes et Barber, 1990), le mémoire portera sur des arrangements sur mesure *ex ante*. La plupart des études produites dans le domaine des arrangements sur mesure sont faites *ex post*, c'est-à-dire, après l'embauche. Ce mémoire amènera un point de vue différent puisqu'il sera fait dans une perspective *ex ante* donc, avant l'embauche.

Cette recherche présente aussi un intérêt pour la pratique. Il est logique de croire que la présence d'arrangements sur mesure en entreprise pourra améliorer les connaissances sur le processus de recrutement et indiquer le rôle que peuvent jouer ces derniers dans la capacité à attirer les candidats lors d'un tel processus. Dans l'étude de Rosen, Slater, Chang et Johnson (2011), 56% de leur échantillon de 257 participants ont dit avoir négocié au moins un arrangement sur mesure au cours de l'année précédant l'étude. De plus, Hornung *et al.* (2008a) ont montré que les arrangements sur mesure se négocient même dans les milieux les plus standardisés et réglementés tel que les services publics, ce qui laisse entendre qu'il s'agit d'une pratique fortement répandue.

En bref, l'objectif de ce mémoire est de percevoir les arrangements sur mesure comme de nouveaux signaux envoyés par l'organisation aux candidats lors du processus de

sélection. Le cadre théorique sera présenté dans le but de situer la notion d'arrangements sur mesure. Ensuite, le cadre méthodologique sera décrit afin de mettre en évidence la démarche méthodologique utilisée pour recueillir les données. S'en suivront la présentation des résultats puis leur discussion permettant l'analyse de ces résultats et la proposition de nouvelles pistes de recherche.

## CHAPITRE I

### LES ARRANGEMENTS SUR MESURE

Bien que le concept d'arrangements sur mesure (AsM) ou individualisés ou personnalisés soit relativement jeune, l'idée est utilisée depuis très longtemps dans la pratique. Par exemple, les employés négocient leurs horaires dans le but de concilier le travail avec la famille, leurs salaires afin qu'il reflète bien leur valeur sur le marché et arrangent leurs tâches afin de faciliter leur vie professionnelle. Les arrangements sur mesure sont définis comme étant une « entente volontaire et personnalisée, non standard, négociée entre deux parties » (Rousseau, 2005, p.8). Pour exister, un arrangement doit apporter un avantage autant à l'employé qu'à l'employeur et être considéré fortement spécifique et individualisé, se différenciant du contrat de travail initial (Hornung et al., 2008a). Les arrangements sur mesure doivent aussi inclure toute la notion de négociation individuelle pour exister. Selon Rousseau (2001), ces arrangements sont encouragés par la guerre des talents qui donne plus de pouvoir aux candidats pour négocier leur contrat de travail. Toujours selon l'auteure, ces arrangements proviendraient aussi de la baisse en popularité du modèle relatif à la sécurité d'emploi qui était supporté entre autres par les syndicats.

Selon Hornung et al., (2008a), les arrangements sur mesure ne concernent pas uniquement les travailleurs indépendants ou Freelancer (Pink, 2002) et les talents ou Stars (Rosen, 1981). Ces auteurs avancent que les employés réguliers en bénéficient eux aussi. Par exemple, le cas d'une jeune mère de famille qui négocie des horaires flexibles avec son employeur à son retour de congé de maternité afin de pouvoir concilier travail et famille. Ces arrangements peuvent être négociés entre l'individu et son supérieur immédiat tout autant qu'avec le personnel des ressources humaines ou avec la direction



générale. Les arrangements sur mesure peuvent être de nature monétaire, liés aux tâches et aux horaires autant qu'au niveau du développement de la carrière professionnelle. Ces arrangements peuvent être négociés à l'unité tout autant que négociée dans un ensemble, c'est-à-dire plusieurs arrangements à la fois.

Bref, en théorie, les arrangements sur mesure sont donc un concept complexe qui est en développement dans le domaine de la recherche scientifique. Tandis que dans la pratique, ce concept est fortement utilisé par les entreprises pour attirer et retenir les employés (Cappelli, 2000).

### 1.1. Origines, définition, caractéristiques et intérêt du concept

Les arrangements sur mesure peuvent être de nature multiple. C'est-à-dire que les arrangements peuvent se constituer de boni, d'une meilleure paie, d'une réduction de tâches, de modifications d'horaire, etc. (Rousseau, 2001). Les arrangements sur mesure sont utilisés par les employeurs pour attirer, motiver et retenir le personnel de talent puisque les deux entités sont dans une relation donnant-donnant (Rousseau, Ho et Greenberg, 2006). C'est-à-dire qu'ils servent aux entreprises, d'une part, à attirer, motiver et retenir leur personnel alors qu'ils servent, d'autre part, aux candidats, à mieux ajuster leurs conditions de travail à leurs besoins et valeurs afin de mieux servir l'organisation. Ainsi, les deux entités sont gagnantes puisque l'entreprise attire du personnel de talent alors que le candidat adapte son travail à ses besoins et ses valeurs. En permettant à ses futurs employés de négocier des arrangements sur mesure, l'entreprise projette le signal d'être une entreprise ouverte et à l'écoute de ses employés. Ces signaux peuvent être perçus comme des valeurs organisationnelles par les candidats potentiels et ainsi correspondre à des valeurs individuelles importantes favorisant la compatibilité entre l'individu et l'organisation et menant à l'attraction organisationnelle.

Les arrangements sur mesure peuvent se répéter dans le temps et leur nature peut changer d'une fois à l'autre dans le but de s'adapter aux changements auxquels l'individu fait face. Il est possible que la répétition de la négociation d'arrangements sur

mesure change la signification de ces arrangements (Rousseau *et al.*, 2006). Par exemple, si la négociation d'arrangements sur mesure se répète de façon habituelle, c'est-à-dire, tout au long de la relation d'emploi, autant à l'embauche qu'après, l'employé peut en oublier sa nature occasionnelle et spéciale. De plus, la réputation des employés qui demandent à négocier souvent des arrangements sur mesure peut être détériorée. Par exemple, un employé qui négocie des arrangements sur mesure durant le processus d'embauche aura probablement une étiquette de négociateur qui lui sera associé par l'employeur. Du point de vue de l'organisation, elle peut être réticente à négocier des arrangements sur mesure avec le même individu pour éviter de créer de l'insatisfaction de la part des autres employés (Rousseau *et al.*, 2006).

#### 1.1.1 Les différences entre les arrangements sur mesure, le favoritisme et les autres arrangements spécifiques personnels

Il est important de savoir que les arrangements individualisés ne doivent pas être une politique de l'entreprise. Leur caractère fait en sorte qu'ils ne peuvent être offerts à tous les employés puisque les arrangements sur mesure doivent être uniques à un individu. Les arrangements sur mesure ne peuvent pas être vus comme du favoritisme (Rousseau, 2001). Le favoritisme se produit lorsqu'un gestionnaire préfère un employé aux autres dues à une relation personnelle ou des liens politiques. Par exemple, un meilleur salaire ou une promotion ne doit pas être attribué à un candidat ou un employé en raison d'une relation amicale avec l'employeur (p.ex., être son frère ou son ami). Les arrangements sur mesure ne peuvent non plus être confondus avec des « arrangements » non autorisés. Ceux-ci se produisent lorsqu'un candidat brise les règles mises en place pour le bon fonctionnement de la firme. Par exemple, un employé qui s'accorde des pauses plus longues que prévu au contrat de travail sans en avoir discuté préalablement avec son superviseur.

Finalement, comme le dit Rousseau *et al.* (2006), les arrangements sur mesure doivent être mérités. Par exemple, un individu qui négocie des arrangements sur mesure lors de

son embauche doit déjà offrir un avantage à l'entreprise en retour afin de mériter ce qu'il obtiendra de la négociation.

Il ne faut donc pas confondre les arrangements personnalisés avec le favoritisme et les arrangements non autorisés puisque ceux-ci ne bénéficient qu'au candidat. De plus, ils doivent être mérités par le candidat, que ce soit, car il possède un talent particulier ou qu'il apporte au bon fonctionnement de l'organisation.

### 1.1.2 Les arrangements sur mesure versus le contrat psychologique

Les recherches sur les arrangements sur mesure ont débuté il y a environ 5 ans alors que celles sur le contrat psychologique datent d'il y a près de 20 ans. Schein (1965; 1970; 1980, cité dans Delobbe, Herrbach, Lacaze et Mignonac, 2005) est un des auteurs les plus influents en ce qui concerne les premières études au sujet du contrat psychologique. Les définitions du contrat psychologique sont nombreuses et des auteurs tels que Roehling (1996) parlent d'ententes tacites entre l'employé et son gestionnaire immédiat (Delobbe, Herrbach, Lacaze et Mignonac, 2005). Au fil des ans, la définition de Rousseau (1989) s'est imposée dans les recherches menées sur le contrat psychologique. Selon Rousseau (1989, p.123), le contrat psychologique est « la croyance d'un individu relativement aux termes d'un accord d'échange réciproque entre cette personne et une autre partie. Il s'agit de la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte, ce qui lie les parties à des obligations réciproques ».

Pour Rousseau (2005), chaque employé a son propre contrat psychologique, pourtant cela ne veut pas nécessairement dire qu'un arrangement sur mesure existe. Pour elle, la différence entre le contrat psychologique et les arrangements personnalisés réside dans la différence de traitement entre les employés et non pas la différence de perception. Ainsi, un arrangement sur mesure survient lorsque l'individu négocie le traitement qu'il reçoit de son employeur et qui est différent de celui que reçoivent ses collègues donc, les arrangements sur mesure ne sont pas des perceptions, ils ne sont pas subjectifs, ils sont réels et vérifiables. Tandis que le contrat psychologique est plutôt abstrait et fait



référence aux perceptions que les employés ont. En d'autres mots, le contrat psychologique est une représentation cognitive alors que les arrangements sur mesure sont des conditions précises, définies, personnalisées.

Les arrangements sur mesure peuvent former en partie ou aider à former le contrat psychologique qui unit l'employé à l'employeur. Toujours selon Rousseau (2005), les individus ayant un contrat psychologique équilibré seront plus enclins à négocier des arrangements sur mesure lors de la relation d'emploi et ces arrangements toucheront leur carrière et le développement personnel. Les deux concepts sont donc complémentaires sans être nécessaires pour que l'un ou l'autre se produise.

### 1.1.3 La nature des arrangements sur mesure

Rousseau *et al.* (2006) font référence à la classification des ressources de Foa et Foa (1975) pour classer les AsM selon leur nature. Pour Foa et Foa (1975), il existe six ressources – l'argent, les biens, les services, l'information, la position/prestige et l'amour – qui sont classées sur deux axes soit le degré auquel la ressource est tangible *versus* abstraite et le degré auquel la ressource est personnalisable *versus* universel. Afin d'échanger des ressources personnalisables, il faut qu'une certaine relation s'établisse entre le donneur et le receveur de services. Toujours selon Foa et Foa, les ressources personnalisables comprennent des éléments tels que le bien-être, le support et la reconnaissance (ressources personnalisables abstraites). Il faut savoir qu'il est plus difficile pour une organisation d'attirer, motiver et retenir des employés de talents en ne leur offrant qu'un salaire intéressant (ressources personnalisables tangibles). Ainsi, les entreprises ont avantage à offrir des ressources personnalisables abstraites à leurs employés futurs ou présents. Rousseau (2001) s'est inspirée de ce type de classification pour créer le concept d'arrangements sur mesure, car, ceux-ci sont semblables aux ressources de Foa et Foa en étant plus ou moins personnalisable et plus ou moins abstraites.

Les arrangements sur mesure peuvent être de nature monétaire, liés aux tâches et à la charge de travail, liés à la flexibilité des horaires, au lieu de travail et au développement personnel. Hornung *et al.* (2008a; 2008b) et Rousseau *et al.* (2009) ont étudié l'avancement professionnel et l'acquisition des compétences. La charge de travail a fait l'objet de recherches de la part de Rousseau *et al.* (2009) et Hornung *et al.* (2008b). Les arrangements sur mesure négociés dans le but d'établir l'emploi du temps, le temps de travail ainsi que les horaires ont été étudiés par Hornung (2008a). Dans son livre sur les arrangements sur mesure, Rousseau (2005) parle des arrangements de nature monétaire alors que ceux qui sont liés aux tâches ont été étudiés par Hornung *et al.* (2010).

#### 1.1.3.1 Les arrangements sur mesure liés aux incitatifs financiers

Les arrangements sur mesure de nature monétaire peuvent sembler être les arrangements les plus souvent utilisés et étudiés. Pourtant, ce n'est pas le cas. Seulement les auteurs Rosen *et al.* (2008; 2011) les ont étudiés. Rosen, Slater, King et King (2008) disent que les arrangements sur mesure liés aux incitatifs financiers doivent être différents de ce qui est proposé aux autres candidats et employés de la firme. Rousseau et Kim (2006) ont travaillé avec des professionnels de la santé pour trouver que la négociation d'arrangements de nature monétaire n'était pas contenue dans les dimensions représentatives des arrangements sur mesure. Cependant, dans une autre étude, Rousseau *et al.* (2006) expliquent que les individus négocient leur salaire après qu'ils aient été embauchés.

Logiquement, il est possible de croire que le salaire serait un arrangement préconisé par les chercheurs, mais il en est tout autre dans les faits. Seul Rosen *et al.* (2008) se sont penchés sur le sujet alors que Rousseau *et al.* (2009) rapportent que le salaire n'est pas l'arrangement que les employés souhaitent négocier en premier.

### 1.1.3.2 Les arrangements sur mesure liés aux tâches

Les arrangements individualisés liés aux tâches font référence à la capacité de négocier les différentes fonctions et tâches entourant un poste. Un individu pourra vouloir effectuer une telle négociation afin de poursuivre sa carrière, d'évoluer dans l'entreprise ou de vouloir croître professionnellement. Les arrangements sur mesure liés aux tâches sont associés à la compatibilité candidat/poste puisqu'ils permettent de rendre les tâches et demandes de l'employeur congruentes avec les besoins et les buts fixés par l'individu. Les arrangements personnalisés liés aux tâches peuvent aussi servir aux entreprises à envoyer de l'information aux candidats potentiels, leur disant qu'ils ont une valeur pour l'entreprise et leur proposant plus d'autonomie une fois en poste (Hornung *et al.*, 2010).

### 1.1.3.3 Les arrangements sur mesure liés aux horaires

Rousseau *et al.* (2009) rapportent que les arrangements qui ont trait aux horaires sont en fait la négociation du nombre d'heures à travailler ou la négociation des horaires de travail. Par exemple, travailler moins d'heures dans le but d'être plus souvent avec la famille ou travailler plus d'heures afin d'avoir une meilleure paie. Ces arrangements font référence au contrôle qu'un individu veut avoir sur sa vie professionnelle (Rosen *et al.*, 2008). Le fait de pouvoir négocier ses horaires permet à l'individu de concilier sa vie personnelle et sa vie professionnelle. La négociation des horaires diminue le stress relié au conflit travail-famille, mais ne semble pas affecter négativement la performance professionnelle de l'individu (Hornung *et al.*, 2008a).

### 1.1.3.4 Les arrangements sur mesure liés au lieu de travail

Ce type d'arrangements fait référence au fait que les employeurs acceptent que le candidat potentiel ou l'employé effectue certaines ou l'ensemble de ses tâches dans un lieu géographiquement différent de celui du bureau principal (Rosen *et al.*, 2008). Par

exemple, lorsqu'un individu négocie de travailler à partir de la maison plutôt que de ce rendre au bureau.

#### 1.1.3.5 Les arrangements sur mesure liés au développement de carrière

Selon Rousseau *et al.* (2009), les arrangements individualisés liés à la carrière font référence aux opportunités d'un individu pour exploiter ou accroître ses compétences ou accomplir les buts professionnels qu'il s'est fixés. Les arrangements sur mesure liés au développement de carrière sont plus susceptibles d'être négociés auprès des professionnels et des individus qui visent une carrière au sein d'une entreprise (Anand *et al.*, 2010). Selon Rousseau *et al.*, (2009), ce type d'arrangements peut difficilement se négocier en période de recrutement en l'absence de relation socioémotionnelle entre l'individu et son employeur.

Tableau des arrangements sur mesure		
Type d'arrangements sur mesure	Antécédents	Conséquences
Salaire <i>ex post</i>	- Temps d'occupation du poste; Relation avec le superviseur; Relation avec les collègues (Rosen <i>et al.</i> , 2011)	- Liées positivement à l'engagement organisationnel  - Satisfaction au travail
	- Relation d'échange entre les employés et l'organisation; Qualité de la relation d'échange (Rosen <i>et al.</i> , 2008).	- Relations significatives positives avec la perception de soutien, la relation avec le superviseur, la perception de justice organisationnelle et engagement organisationnel.  - Relations significatives négatives avec une brèche dans le contrat psychologique, conflit travail-loisir, longueur du mandat  - Relations non significatives avec les politiques organisationnelles, anxiété liée au poste et taux de roulement du personnel.
Développement de	- Relation avec le superviseur; Relation avec	- Liée positivement à des



carrière <i>ex post</i>	les collègues; Perception de support organisationnel (Anand, Vidyarthi, Liden et Rousseau, 2010)	comportements de bon citoyen corporatif
	- Structure organisationnelle et du travail; capacité individuelle à négocier (Hornung <i>et al.</i> , 2008a)	- Liées positivement aux conflits travail-famille et aux heures supplémentaires impayées
	- Initiative des employés; négociation autorisée de la part du superviseur et perception du superviseur face à l'évaluation (Hornung <i>et al.</i> , 2008b)	- Liées positivement en influençant la motivation et la performance des employés
	- Type de relation d'emploi (Rousseau <i>et al.</i> , 2009)	- Liées positivement à la négociation <i>ex post</i> et liées positivement à la théorie de l'échange social  - Perception de la relation d'emploi comme étant sociale
	- Temps d'occupation du poste; Relation avec le superviseur; Relation avec les collègues (Rosen <i>et al.</i> , 2011)	- Lié positivement à la satisfaction au travail, à l'engagement organisationnel, à la relation avec le superviseur  - Lié négativement à la longueur du mandat,
Développement de carrière <i>ex ante</i>	- Type de relation d'emploi (Rousseau <i>et al.</i> , 2009)	- Aucun lien avec le moment de la négociation
Flexibilité des horaires <i>ex post</i>	- Structure organisationnelle et du travail; capacité individuelle à négocier (Hornung <i>et al.</i> , 2008a)	- Liée négativement aux conflits travail-famille et aux heures supplémentaires impayées
	- Initiative des employés; négociation autorisée de la part du superviseur et perception du superviseur relativement à l'évaluation (Hornung <i>et al.</i> , 2008b)	- Favorise la vie au travail.
	- Relation d'échange entre les employés et l'organisation; qualité de la relation d'échange (Rosen <i>et al.</i> , 2008).	- Relations significatives positives avec la perception de soutien, la relation avec le superviseur, la perception de justice organisationnelle et engagement organisationnel.  - Relations significatives négatives avec une brèche dans le contrat psychologique, conflit travail-loisir, longueur du mandat

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations non significatives avec les politiques organisationnelles, anxiété liée au poste et taux de roulement du personnel.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps d'occupation du poste; relation avec le superviseur; Relation avec les collègues (Rosen <i>et al.</i>, 2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lié positivement à la satisfaction au travail et à l'engagement organisationnel</li> <li>- Lié négativement à la longueur du mandat</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Type de relation d'emploi (Rousseau <i>et al.</i>, 2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lié positivement à la négociation ex ante et ex post</li> <li>- Lié négativement à l'échange social</li> <li>- Perception de la relation d'emploi comme étant économique</li> </ul>
Flexibilité des horaires <i>ex ante</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Type de relation d'emploi (Rousseau <i>et al.</i>, 2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lié positivement au moment de la négociation</li> </ul>
Diminution de la charge de travail <i>ex post</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure organisationnelle et du travail; capacité individuelle à négocier (Hornung <i>et al.</i>, 2008a)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lié négativement et faiblement à l'engagement affectif, au conflit travail-famille, à la performance attendue, temps supplémentaire</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relation d'échange entre les employés et l'organisation; qualité de la relation d'échange (Rosen <i>et al.</i>, 2008).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations significatives positives avec la perception de soutien, la relation avec le superviseur, la perception de justice organisationnelle et engagement organisationnel.</li> <li>- Relations significatives négatives avec une brèche dans le contrat psychologique, conflit travail-loisir, longueur du mandat</li> <li>- Relations non significatives avec les politiques organisationnelles, anxiété liée au poste et taux de roulement du personnel.</li> </ul>
Tâches <i>ex post</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relation avec le superviseur; complexité et contrôle du travail; Réduction du stress (Hornung <i>et al.</i>, 2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lié positivement à la complexité du poste et au contrôle</li> <li>- Lié négativement à la réduction du stress</li> <li>- Indirectement lié positivement (par la complexité et le contrôle) à</li> </ul>

		l'initiative personnelle - Indirectement lié positivement (par la complexité et le contrôle) et négativement (par la réduction du stress) à l'engagement organisationnel
Lieu de travail <i>ex post</i>	- Temps d'occupation du poste; relation avec le superviseur; Relation avec les collègues (Rosen <i>et al.</i> , 2011)	- Lié positivement et faiblement à la satisfaction au travail et engagement affectif et normatif  - Lié négativement et faiblement à l'engagement de continuité de l'organisation
Contrat psychologique sur mesure	- Autoévaluation de l'employé (en lien avec l'estime de soi) (Ng et Feldman, 2010)	- Lié positivement à l'engagement (relation plus forte lorsque l'autoévaluation est faible)

Tableau 1.1. Arrangements sur mesure

Le tableau 1.1 contient tous les types d'arrangements sur mesure qui ont été testés jusqu'à présent. Dans l'ensemble, les arrangements sur mesure de nature monétaire n'ont pas été beaucoup étudiés, ni ceux sur les tâches. Les arrangements sur mesure les plus testés sont ceux liés au développement de carrière et à la modification des horaires.

Ce tableau montre que chaque arrangement sur mesure est lié à des attitudes et des comportements selon la nature de l'arrangement en question. Plusieurs études y sont répertoriées et synthétisées. Ainsi, on voit que de pouvoir négocier son salaire amène de la satisfaction au travail autant que de l'engagement envers l'organisation. Les arrangements sur mesure liés au développement de carrière amènent des comportements de bon citoyen corporatif, augmentent la motivation et la performance individuelle, mais sont liés négativement à la conciliation travail-famille. Effectivement, il est logique qu'un individu qui souhaite faire avancer sa carrière ne puisse accorder autant de temps à sa famille. Le fait de pouvoir négocier des horaires flexibles favorise la vie au travail, aide à la conciliation travail-famille et augmente la satisfaction au travail tout en réduisant l'intention de quitter des employés. Les employeurs qui permettent la négociation de la charge de travail s'assurent d'avoir des employés engagés, performants et heureux de concilier leur vie professionnelle et personnelle. La

négociation d'arrangements sur mesure liés aux tâches aide à réduire le stress et à avoir une perception de plus de contrôle sur son emploi. Ceux qui négocient des arrangements relatifs au lieu de travail sont plus satisfaits au travail et ressentent un plus grand engagement organisationnel pour l'entreprise. Pour ce qui est du contrat psychologique sur mesure, les individus s'autoévaluant faiblement voient leur engagement pour l'organisation augmenter plus fortement que lorsqu'ils s'évaluent fortement.

## 1.2. Les arrangements *ex ante*

### 1.2.1 Les arrangements sur mesure *ex ante* versus arrangements sur mesure *ex post*

Selon Rousseau (2005), il existe des éléments dont il faut tenir compte pour savoir quels types d'arrangements négocier avec l'employeur. Les arrangements sur mesure peuvent être *ex ante*, c'est-à-dire, négociés en période de recrutement ou *ex post*, négociés durant la relation qui unit l'employeur et l'employé, donc, après le recrutement, tout au long de son parcours dans l'entreprise.

Selon Rousseau (2005), les arrangements sur mesure *ex post* seraient plus communs que les arrangements sur mesure *ex ante*. Rousseau croit qu'il peut être plus facile pour un employé en poste de négocier des arrangements sur mesure, une relation d'emploi s'étant déjà forgée. Elle croit aussi que ce seront plus souvent les candidats pouvant offrir un avantage concurrentiel à l'organisation qui réussiront à négocier positivement des arrangements sur mesure *ex ante*. Les arrangements sur mesure *ex ante* peuvent être commencés par le futur employé qui croit avoir le pouvoir de proposer, accepter ou encore refuser les conditions de base du contrat de travail. Comme ces arrangements doivent être donnant-donnant, dans le cas où un candidat potentiel négocie des arrangements sur mesure en période de recrutement, il doit offrir des connaissances ou un talent particulier à l'organisation. Elle avance que les candidats potentiels ne connaissent pas bien l'environnement de travail en période de recrutement et qu'ils ne



sont pas à l'aise de négocier, ayant peur de l'impression qu'ils pourraient projeter. Les arrangements peuvent être commencés par l'employeur, mais ils sont plus rares et ils sont offerts dans la mesure où l'entreprise veut satisfaire ses besoins ou lorsque le marché de l'emploi est très compétitif (Rousseau, 2005).

La plupart des arrangements négociés *ex ante* touchent les éléments de négociation généraux et concrets tels que la paie, la date d'entrée en fonction ou encore le titre exact du poste. Il faut aussi ajouter que les arrangements sur mesure *ex ante* sont de nature plutôt monétaire, axés sur les tâches ou les horaires puisque, pour un candidat potentiel, il est plus difficile de négocier un arrangement de nature socio émotionnelle, tel que le développement de carrière ou liée au support lorsqu'aucune relation d'emploi n'a été créée (Rousseau, 2005). La négociation d'arrangements sur mesure permet autant à l'employé qu'à l'employeur de mettre cartes sur table et de clarifier les attentes de chacun. Par exemple, lorsqu'un arrangement axé sur les tâches est négocié, l'employé peut se sentir rassuré, moins stressé alors que ceux négociés à propos des horaires permettraient à l'employé une intégration à l'entreprise en douceur et lui permettre de concilier travail et famille.

Il a été mentionné ci-dessus que les arrangements sur mesure *ex post* sont plus utilisés par les organisations et les employés que les arrangements *ex ante* et c'est pourquoi il n'y a que très peu d'études empiriques sur les arrangements sur mesure *ex ante*. L'étude de Rousseau *et al.* (2009) est actuellement la seule étude s'intéressant aux arrangements avant l'embauche. Les auteurs se sont intéressés à la nature de l'arrangement *ex ante* et à son influence sur la relation d'emploi. Avec 265 employés provenant d'un hôpital, ils rapportent que les arrangements négociés *ex post* ont un impact plus important sur la relation d'emploi que ceux négociés en période de recrutement. Pour ces chercheurs, les arrangements personnalisés *ex post* sont plus importants puisqu'ils établissent un échange social entre l'individu et l'organisation alors que les arrangements *ex ante* développent un échange de nature économique.

### 1.2.2 Arrangements sur mesure *ex ante* et facteurs instrumentaux

Les arrangements sur mesure pourraient être considérés comme une forme spécifique de facteurs instrumentaux. Ces facteurs sont tangibles, concrets, ont un degré d'utilité élevé pour l'individu, sont facilement observables et ont une influence sur l'attraction organisationnelle. Parmi les facteurs instrumentaux étudiés dans les travaux de recherche antérieurs, le salaire est un des facteurs instrumentaux étant reconnus comme ayant une influence sur l'attraction que ressent un candidat potentiel pour une organisation. Lievens, Van Hove et Anseel (2007) ont montré, avec un échantillon de 258 candidats pour un emploi dans l'armée belge, que les facteurs instrumentaux, tel le salaire avantageux que promet l'armée, ont un impact sur l'attraction organisationnelle. Lievens *et al.* (2003) ont aussi trouvé, grâce à leur échantillon de 275 étudiants, que la paie était un des facteurs liés à l'attraction organisationnelle ( $r = 0.33$ ) dans le secteur bancaire. Cable et Judge (1994) ont trouvé, avec un échantillon de 360 étudiants, que le salaire jouait un rôle majeur au niveau de l'attraction organisationnelle.

Les heures de travail sont un élément qui influence aussi l'attraction organisationnelle. Comme le montre Chapman *et al.* (2005) dans une métaanalyse comprenant 71 études, les heures travaillées sont un des facteurs influençant l'attraction organisationnelle ( $r = 0.23$ ).

Les tâches sont aussi un facteur instrumental qui a un impact sur l'attraction organisationnelle. Selon Highhouse *et al.* (1999), les retraités seraient attirés par des entreprises où il y a beaucoup à faire et où les travailleurs sont très occupés. Lievens et Highhouse (2003) ont répertorié les tâches comme étant un des facteurs instrumentaux ayant de l'influence sur l'attraction organisationnelle.

Ces facteurs instrumentaux jouent un rôle important en ce qui a trait à l'attraction organisationnelle puisqu'ils fournissent de l'information aux candidats potentiels à propos de l'entreprise. Par exemple, un candidat peut faire un choix éclairé et réduire son niveau de stress lorsqu'il connaît le salaire offert pour un poste donné et il risque

d'être plus fortement attiré vers une organisation qui propose des salaires avantageux comparativement à la concurrence sur le marché du travail. Un candidat qui sait que les horaires sont flexibles dans une firme sera probablement plus attiré par celle-ci s'il a des enfants ou des parents malades à s'occuper. De même, un candidat qui sait que les tâches peuvent varier en nombre et en genre sera plus attiré par cette entreprise que par une, qui ne lui offre aucune flexibilité.

Toutefois, les arrangements sur mesure ne sont pas des facteurs instrumentaux. La différence réside dans le principe de négociation. Les arrangements sur mesure doivent être négociés, mérités et rapporter quelque chose autant à l'employé qu'à l'employeur tandis que les facteurs instrumentaux font partie intégrante du contrat de travail, sont régis par des politiques de l'entreprise et sont offerts à tous les nouveaux employés. Dans les études, ils sont présentés comme des facteurs d'attraction communs et les auteurs ne s'attardent pas à savoir s'ils ont été négociés ou non. Un facteur instrumental peut faire l'objet d'une négociation et devenir un arrangement sur mesure, mais le contraire ne peut s'appliquer.

En bref, les arrangements sur mesure sont variés, ils diffèrent dans leur nature étant monétaire, liés aux tâches, aux horaires, au lieu de travail autant que liés au support ou au développement de carrière. Ils peuvent être négociés par le candidat potentiel ou offert par l'employeur et peuvent être négociés pendant le processus d'embauche, avant qu'une relation d'emploi se crée, ou après que celle-ci soit en place, lorsque le candidat potentiel est devenu un employé de l'organisation. De plus, les arrangements sur mesure peuvent être négociés autant par les individus de talents que par ceux qui font du bon travail en général, il faut simplement que la négociation bénéficie aux deux parties. Les arrangements individualisés sont un concept jeune dont les chercheurs savent peu de choses et ce mémoire tentera d'en apprendre davantage.

## CHAPITRE II

### HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

L'objectif de ce mémoire est d'étudier comment les arrangements sur mesure participent au développement des perceptions sur l'attraction organisationnelle. Dans le contexte de la sélection, plus précisément lors du processus d'attraction organisationnelle et du recrutement, les arrangements sur mesure de type *ex ante* seront étudiés. Comme il l'a déjà été mentionné, la nature des arrangements sur mesure *ex ante* est différente de celle des arrangements sur mesure *ex post*. En effet, certains arrangements personnalisés sont plus faciles à négocier durant le processus de recrutement. Les arrangements de type monétaire comme le salaire, les primes et bonus et les avantages sociaux, les arrangements liés aux tâches, les arrangements liés aux horaires tels que la flexibilité ou la charge ou encore les arrangements qui touchent le statut professionnel et les ressources matérielles sont présentés par Hornung *et al.* (2008a; 2008b), Hornung *et al.* (2010), Rosen *et al.* (2008), Rosen *et al.* (2011) et Rousseau *et al.* (2009) comme étant plus facilement négociables avant l'embauche. En effet, certains arrangements sur mesure nécessitent qu'une relation se crée entre l'individu et l'organisation. Par exemple, les arrangements personnalisés liés au développement de carrière reflètent une relation d'emploi émotionnelle qui prend du temps à se bâtir. Ng et Feldman (2010), ont montré que de tels arrangements permettent de créer un lien émotionnel entre l'employé et l'organisation et il faut savoir qu'un tel lien a besoin de temps pour se créer.

Par contre, les arrangements sur mesure de nature monétaire en lien avec les tâches et les horaires peuvent être négociés *ex ante* plus facilement puisqu'ils reflètent une relation de type économique qui ne demande pas de temps pour s'établir (Rousseau, 2005). De plus, plusieurs auteurs ont déjà répertorié le salaire, les tâches et les horaires comme étant des facteurs instrumentaux jouant sur l'attraction organisationnelle en

période de recrutement (Highhouse *et al.*, 1999; Honeycutt and Rosen, 1997; Lievens *et al.*, 2001; Turban and Keon, 1993; Turban et Greening, 1997).

Ces types d'arrangements sur mesure sont tous de nature instrumentale, donc facilement observable et tangible. Selon Lievens *et al.* (2003), le salaire, les avantages sociaux, les tâches et la flexibilité des horaires sont des facteurs instrumentaux ayant de l'impact sur l'attraction organisationnelle.

Il est à noter que la majorité des études faites dans le domaine des arrangements sur mesure sont effectuées *ex post*, c'est-à-dire après l'embauche. Cependant, trois types d'arrangements sur mesure ont été choisis dans le cadre de ce mémoire, soit : les arrangements *ex ante*, avant l'embauche, de nature monétaire, en lien avec les tâches et liés aux horaires de travail.

## 2.1 Les hypothèses sur les arrangements sur mesure et l'attraction organisationnelle

### 2.1.1 Arrangements *ex ante* et attraction organisationnelle

Les arrangements sur mesure sont un concept récent dans la littérature et les chercheurs ne s'y intéressent que depuis l'article fondateur de Rousseau *et al.* (2006) parut dans *Academy of Management Review*. Paradoxalement, l'action de négocier des avantages individuels se fait depuis presque toujours dans la pratique. Depuis longtemps, les individus négocient leur salaire, leurs horaires et les tâches liés au poste qu'ils souhaitent occuper ou occupent déjà (Rousseau *et al.*, 2006). Cappelli (2000) dit, lui aussi, que les arrangements sur mesure sont utilisés depuis longtemps par les firmes pour attirer et retenir le personnel de talent. Pour Rousseau (2005), les arrangements sur mesure sont faits pour attirer, retenir et motiver les candidats potentiels et employés en améliorant leur qualité de vie, en faisant la promotion d'un équilibre travail-famille, en reconnaissant la valeur de l'individu et en permettant à ceux-ci de personnaliser leur emploi en fonction de leurs compétences et de leurs aspirations professionnelles.



Il est logique de croire qu'il pourrait y avoir un lien entre les arrangements sur mesure et l'attraction organisationnelle, puisque les arrangements sur mesure peuvent être vus, selon la théorie du signal, comme étant des bribes d'information que perçoit le candidat potentiel (Turban, 2001; Rousseau *et al.*, 2006). La théorie du signal laisse entendre que les individus ne possèdent pas beaucoup d'informations sur les organisations et que tous signaux émis par celles-ci constituent de l'information qui sera analysée par les candidats potentiels afin de se faire une idée de l'entreprise. Ainsi, lorsqu'une entreprise offre la négociation d'arrangements sur mesure, elle peut être perçue comme une entreprise étant ouverte et originale ou pour une entreprise qui souhaite satisfaire les besoins de ses employés futurs ou présents. L'individu reçoit des signaux en provenance du marché de l'emploi et les interprète en se basant sur son expérience en tant que consommateur, sur le classement de l'entreprise face à ses concurrents, par la publicité, etc. (Highhouse et Hoffman, 2001). Ces signaux peuvent provenir de caractéristiques reliées au recruteur ou au processus du recrutement autant que de caractéristiques organisationnelles (Turban, 2001; Turban, Campion et Eyring 1995). Ensuite, les arrangements sur mesure ont un lien avec les facteurs instrumentaux, antécédents de l'attraction organisationnelle. Comme il l'a déjà été mentionné, il existe une différence entre les deux concepts, soit l'existence d'une négociation. Toutefois, il est pertinent de croire que, tout comme les facteurs instrumentaux, les arrangements sur mesure auront un impact sur l'attraction organisationnelle puisque plusieurs études ont établi que le salaire, les tâches et les horaires sont liés aux perceptions d'attraction envers une entreprise (Highhouse *et al.*, 1999; Honeycutt et Rosen, 1997; Lievens *et al.*, 2001; Turban and Keon, 1993; Turban et Greening, 1997). D'ailleurs, Aiman-Smith *et al.*, (2001) ont trouvé, dans une étude réalisée auprès de 72 étudiants universitaires, que les signaux peuvent provenir de caractéristiques ou de politiques organisationnelles.

Les arrangements sur mesure qui ont été choisis dans le cadre de cette problématique sont ceux liés aux tâches, aux horaires (flexibilité et charge des horaires) et à la rémunération (salaire, primes et bonus, avantages sociaux). Ce type d'arrangements est

pertinent dans le cadre de ce mémoire puisque les tâches, les horaires et la rémunération ont été testés préalablement par les auteurs dans le domaine de l'attraction organisationnelle et qu'ils influencent l'attraction (Highhouse *et al.*, 1999; Lievens *et al.*, 2001; Cable et Judge, 1994; Judge et Bretz, 1992). Le salaire a été choisi puisqu'il est logique de croire que si un candidat potentiel se voit offrir la possibilité de négocier son salaire, il se sentira plus attiré envers l'organisation. Honeycutt et Rosen (1997) ont trouvé, avec un échantillon de 263 étudiants au MBA, que les individus étaient plus attirés par des entreprises qui offraient un salaire élevé. De plus, Rynes et Barber (1990) rapportent que le salaire permet aux individus de se créer une meilleure image de l'entreprise, de sa culture, ses normes et ses valeurs organisationnelles.

Il est tout aussi sensé de croire que si un individu peut négocier ses horaires de travail afin de combler ses besoins, il sera plus attiré par l'entreprise. Les horaires de travail sont un des facteurs instrumentaux faisant varier l'attraction organisationnelle. Chapman *et al.* (2005) rapportent que les horaires de travail sont, entre autres, un des déterminants qui influencent l'attraction.

La négociation des tâches a été choisie puisqu'elle permettra à l'individu de se sentir moins stressé, rassuré et pourra faciliter son intégration au sein de l'entreprise, favorisant l'attraction organisationnelle. Ce type d'arrangements est apprécié par les organisations lorsque celles-ci veulent attirer et retenir des employés de talent (Hornung *et al.*, 2008a).

H1 : Les arrangements sur mesure axés sur le salaire, les horaires et les tâches seront positivement liés à l'attraction organisationnelle.

### 2.1.2 Compatibilité-personne-poste comme variable médiatrice

Le concept de compatibilité est important puisque c'est selon le niveau de compatibilité perçu entre l'individu et le poste que les candidats feront le choix d'un employeur, au même titre que les recruteurs choisiront, selon leurs perceptions, le candidat ayant la plus grande compatibilité avec le poste et que cette compatibilité viendra influencer

l'intention de quitter des employés plus tard dans la relation d'emploi (Cable et DeRue, 2002). Ce type de compatibilité est, entre autres, étudié en période de recrutement (Careless, 2005). Pour Sekiguchi (2004), la compatibilité entre un individu et son poste est importante lors du recrutement puisque l'individu travaillera à son poste tous les jours et se doit de ressentir des affinités avec les tâches pratiquées.

La compatibilité candidat/poste (ou *person-job fit*) est perçue comme étant la compatibilité qui s'établit entre un employé et un poste spécifique. Cette compatibilité se produit lorsqu'il y a correspondance entre les connaissances, les habiletés et les compétences de l'employé et les demandes reliées au poste (O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991). Edwards (1991) ajoute qu'il peut y avoir compatibilité lorsque les besoins, désirs et préférences de l'employé sont comblés par le poste occupé.

Cable et DeRue (2002) ont établi qu'il y avait deux types de compatibilité (qui peuvent s'appliquer autant au poste, qu'à l'organisation) soit, axés sur les besoins (*need-supplies fit*) et les demandes (*demand-abilities fit*). La compatibilité axée sur les besoins fait référence à la congruence entre les besoins de l'employé et la rétribution (entre autres le salaire, les avantages sociaux et les bonis) qu'il reçoit pour son travail. Ce type de compatibilité est important puisque les rétributions offertes par l'employeur sont un des éléments principaux qui motivent un candidat à entrer sur le marché du travail. La compatibilité axée sur la demande « examine la mesure dans laquelle les compétences d'un individu répondent aux exigences du poste » (Livingstone, Nelson et Barr, 1997, p.122). En d'autres mots, il faut que l'individu possède les compétences pour répondre aux exigences du poste. Ce type de compatibilité est important, car un individu doit se sentir compétent pour bien effectuer ses tâches et performer au travail.

Kristof-Brown *et al.* (2005, p.306) ont fait une méta analyse et ont trouvé que la compatibilité entre un individu et son poste était fortement corrélée à l'attraction organisationnelle (0.48,  $p < 0.05$ ), ainsi qu'à la satisfaction au travail (0.56,  $p < 0.05$ ), à l'engagement organisationnel (0.47,  $p < 0.05$ ), et à l'intention de quitter (-0.46,  $p < 0.05$ ) et



Careless (2005) a trouvé lui aussi, avec un échantillon de 193 étudiants, que la compatibilité candidat/poste était prédictive de l'attraction organisationnelle. Plus la compatibilité entre le poste et l'individu est élevée, plus l'individu devrait être attiré par l'organisation. La compatibilité avec le poste influence autant les futurs employés que les employeurs qui souhaitent un niveau de compatibilité élevé afin d'augmenter la satisfaction au travail et de réduire l'intention de quitter.

Certains arrangements sur mesure, comme ceux axés sur les tâches, peuvent avoir une incidence sur la compatibilité candidat/poste puisqu'elle est liée aux compétences, aux habiletés et expériences antérieures de travail. En effet, le fait de pouvoir négocier ses tâches peut faire en sorte qu'un individu se sent plus compétent et considère qu'il a la capacité de faire ce qui est attendu de lui, ce qui aura pour effet d'augmenter la compatibilité qu'il entretient avec son poste (Rosen *et al.*, 2008; Rosen *et al.*, 2011; Hornung *et al.*, 2010). Hornung *et al.* (2010) avancent que les arrangements sur mesure liés aux tâches ont une influence sur la compatibilité candidat poste puisque l'individu est un être en constant changement et que la négociation des tâches peut venir jouer sur les besoins du candidat potentiel. Par exemple, une mère monoparentale n'aura pas les mêmes besoins vis-à-vis d'un poste que lorsqu'elle n'avait pas d'enfant. Si l'individu doit réduire sa charge de tâches afin de répondre à un besoin individuel, le poste lui conviendra mieux et il augmentera la compatibilité entre lui-même et ce poste.

La compatibilité entre un candidat et son poste s'opère lorsqu'un individu est capable d'effectuer les tâches qui lui sont demandées grâce à ses compétences. En d'autres mots, la compatibilité candidat/poste met l'accent sur les tâches très spécifiques qui doivent être effectuées à l'intérieur de la description du poste (Kristof-Brown, 2000). Ainsi, il est logique de croire que la compatibilité candidat/poste agira comme variable médiatrice dans la relation qui unit la négociation d'arrangements sur mesure liés aux tâches et l'attraction organisationnelle puisqu'elle favorisera la congruence entre les compétences d'un individu avec la nature des tâches. L'individu peut souhaiter négocier

les tâches de son futur poste dans le but de se sentir compétent et capable d'accomplir ce qui lui est demandé, favorisant une compatibilité entre lui et le poste ce qui l'amène à être attirée par l'organisation (Hornung *et al.*, 2010). Ceci nous conduit à émettre l'hypothèse que le lien qui unit les arrangements sur mesure et l'attraction organisationnelle est indirect, et est médiatisé par la compatibilité candidat/poste et candidat/organisation.

H2 : La compatibilité candidat/poste jouera le rôle de variable médiatrice dans la relation qui unit les arrangements sur mesure axés sur les tâches et l'attraction organisationnelle.

### 2.1.3 Compatibilité-personne-organisation comme variable médiatrice

Traditionnellement, les recruteurs utilisaient simplement la compatibilité entre un individu et le poste en se demandant si celui-ci avait les compétences requises pour répondre aux exigences du poste (Kristof-Brown, 2000). Par la suite, les chercheurs se sont intéressés à un autre type de compatibilité, soit celle qui relie l'individu à l'organisation. Kristof (1996, p.4-5) est un des auteurs qui ont contribué à préciser la théorie de la compatibilité candidat/organisation et qui la définit comme : « la compatibilité entre les individus et les organisations qui est générée quand a) au moins une des parties fournit ce dont l'autre a besoin, ou b) ils partagent des caractéristiques fondamentales similaires, ou c) les deux ». Pour Kristof (1996), l'individu se sentira mieux et réussira mieux dans une entreprise qui prône des valeurs semblables aux siennes. Les valeurs sont un élément intéressant puisqu'elles sont durables et stables à travers le temps et représentatives de l'individu et de l'organisation (Chatman, 1991). C'est d'ailleurs la mesure par les valeurs qui est la plus utilisée par les chercheurs qui s'intéressent à la compatibilité candidat/organisation et celle qui sera retenue dans ce mémoire.

Au même titre que la compatibilité candidat/poste, la compatibilité candidat/organisation se divise en deux types, soit axés sur les besoins et sur les

demandes. Le premier survient lorsque l'organisation est en mesure de satisfaire les besoins, les désirs et les préférences de ses employés alors que le deuxième fait référence à la compatibilité qui se produit lorsque l'individu a des valeurs semblables à celles de l'organisation (Kristof, 1996). D'après Cable et DeRue (2002), un individu qui a une grande compatibilité avec son organisation créera des liens forts avec celle-ci et adoptera la mission de son entreprise. Saks et Ashforth (1997) ajoutent que l'individu s'identifiera à l'organisation, qu'il parlera de lui-même comme s'il était la firme pour laquelle il est employé. Il est donc possible qu'un individu qui ressent une forte compatibilité avec une organisation soit aussi fortement attiré par celle-ci.

Cable et Judge (1994) ont trouvé, avec un échantillon de 171 étudiants au collège, que les caractéristiques individuelles, comme être matérialiste ou efficace, prédisent l'attraction des individus pour les organisations ayant des systèmes de rémunération impliquant des caractéristiques spécifiques telles que les niveaux de rémunération élevés et la rémunération basée sur le rendement individuel. Judge et Bretz (1992) ont montré l'incidence de la théorie de la compatibilité candidat/organisation envers l'attraction organisationnelle. En menant leur étude auprès de 67 étudiants universitaires, ils ont découvert que la compatibilité entre les valeurs organisationnelles et personnelles est un meilleur prédicateur de l'attraction que les valeurs organisationnelles seulement. Kristof-Brown *et al.* (2005), dans leur métaanalyse, ont trouvé que la compatibilité candidat/organisation était plutôt fortement corrélée à l'attraction organisationnelle ( $r=0.46$ ), ainsi qu'à la satisfaction au travail ( $r=0.44$ ), à l'engagement organisationnel ( $r=0.51$ ), et à l'intention de quitter ( $r=-0.35$ ). Roberson, Collins et Oreg (2005) ont trouvé, avec leur échantillon de 171 étudiants, que plus une organisation fournissait de l'information lors du recrutement, plus le candidat ressent une forte compatibilité avec cette organisation et de l'attraction envers celle-ci.

Pour toutes les raisons énoncées ci-dessus, on peut penser que la compatibilité individu/organisation est fortement liée à l'attraction organisationnelle, et devrait servir

de variable médiatrice entre certains arrangements sur mesure et l'attraction organisationnelle. Dans ce mémoire, les valeurs et les besoins personnels, seront les éléments sur lesquels la compatibilité entre un individu et l'organisation sera basée puisque, comme le dit Chatman (1989), la congruence entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation est essentielle, les valeurs étant des facteurs individuels et organisationnels fondamentaux et stables.

La compatibilité candidat/organisation représente la manière dont un individu arrive à faire correspondre ses valeurs, ses besoins, avec les valeurs de l'entreprise, ses buts et sa mission. Certains arrangements sur mesure peuvent venir interférer avec la compatibilité d'un individu et l'organisation comme les arrangements liés aux horaires. Il faut savoir que plusieurs personnes considèrent comme une valeur importante de pouvoir avoir une vie familiale aussi épanouie qu'une vie professionnelle productive. Le fait qu'une entreprise favorise la négociation des horaires sera perçu comme une valeur relative à la conciliation travail et famille venant rejoindre les valeurs familiales des individus. La négociation d'arrangement sur mesure à propos de la charge et de la flexibilité des horaires peut aider l'individu à percevoir une compatibilité entre ses valeurs personnelles et celles de son entreprise, favorisant le développement d'une compatibilité avec son organisation.

H3 : La compatibilité candidat/organisation jouera le rôle de variable médiatrice dans la relation qui unit les arrangements sur mesure axés sur les horaires et l'attraction organisationnelle.

La négociation d'arrangements sur mesure de nature monétaire peut aussi avoir un impact sur la compatibilité candidat/organisation. Les valeurs individuelles que possède le candidat potentiel lui servent de guide et influencent la façon dont il perçoit sa valeur en tant qu'employé (Lee et Hui, 2011). La négociation d'arrangements sur mesure de nature monétaire permet à l'entreprise de satisfaire les besoins des candidats potentiels ou de ses employés. Les bonis ainsi que les avantages sociaux font référence à la



générosité, aux valeurs organisationnelles qui peuvent être bien perçues par les candidats potentiels. De plus, cela projette l'image dont l'entreprise souhaite bien s'occuper de ses employés, de combler leurs besoins. Ainsi, d'avoir l'opportunité de négocier son salaire permet à l'individu de sentir qu'il partage les mêmes valeurs que celles de l'entreprise et permet de combler certains de ses besoins, augmentant, par le fait même, la compatibilité qu'il ressent envers l'organisation.

H4 : La compatibilité candidat/organisation jouera le rôle de variable médiatrice dans la relation qui unit les arrangements sur mesure de nature monétaire et l'attraction organisationnelle.

#### 2.1.4 L'estime de soi comme variable de modération

Coopersmith (1967, p.4-5) définit l'estime de soi comme étant « le sentiment qu'a chacun au fond de lui - même de sa propre valeur ». Il est donc possible de dire que l'estime de soi est une évaluation personnelle et qu'elle renvoie à l'image que l'individu se fait de lui-même. Pour Korman (1970, p.32), l'estime de soi se définit comme « la façon dont l'individu se voit comme étant compétent et en mesure de satisfaire ses besoins ». Par contre, il n'y a pas de consensus quant à une définition universelle de l'estime de soi. Celle de Korman (1970) sera utilisée dans ce mémoire.

Plusieurs chercheurs s'entendent pour dire que l'estime de soi a plusieurs facettes et se forme différemment dépendamment des sphères de la vie de l'individu, dont la vie au travail (Pierce et Gardner, 2003). Pour les auteurs, l'estime de soi est influencée par trois critères, soit 1) les différents signaux envoyés par les différents environnements dans lesquels l'individu évolue, 2) les messages envoyés par les personnes considérées comme importantes par l'individu et 3) l'impression d'être compétent et efficace en général dans la vie, qui provient des expériences passées de l'individu. Judge et Cable (1997) ont trouvé que l'évaluation qu'un individu fait du monde extérieur dépend non seulement des caractéristiques objectives des choses, mais aussi de ce que les individus pensent d'eux-mêmes, de leur estime de soi. Il est donc possible de croire que les



réactions individuelles face aux arrangements sur mesure varieront selon la perception qu'ont les individus d'eux-mêmes.

Ng et Feldman (2010), avec leur échantillon de 375 gestionnaires, avancent que les individus ayant une faible évaluation de soi se sentent appréciés, ils sentent qu'ils ont de la valeur et voient les arrangements sur mesure comme une attention spéciale. Les auteurs rapportent que les individus qui ont une évaluation de soi faible sont plus attirés par de grandes organisations, car ils ont moins confiance en eux et se sentent ainsi plus rassurés. Il est possible de dire qu'un individu ayant une faible évaluation de soi qui se verra proposer des arrangements sur mesure sentira que la compatibilité qu'il ressent envers son poste ou l'organisation augmentera puisque cela réduit les incertitudes et qu'il se sent rassuré.

A l'inverse, les individus ayant une évaluation de soi élevée souhaitent qu'on leur propose des arrangements sur mesure, car ils sentent que l'entreprise leur en est redevable, qu'ils méritent un tel traitement. Ng et Feldman (2010) montrent que les individus avec une forte évaluation de soi ont confiance en eux et qu'ils vivent beaucoup moins d'incertitude reliée à la réussite ce qui leur est demandé. Les résultats de leur étude annoncent qu'en présence d'une faible évaluation de soi, le lien avec les arrangements sur mesure *ex post* et l'engagement affectif est positif et renforcé alors qu'en présence d'une évaluation de soi élevée, le lien se retrouve positif, mais affaibli.

L'estime de soi devrait avoir un rôle de modération dans le lien direct qui unit les arrangements sur mesure et l'attraction organisationnelle. Lorsque l'estime de soi est élevée, l'individu a plus confiance en lui et en ses connaissances et compétences, il ressent moins d'inquiétude face à la prise de décision. Au contraire, lorsque l'estime de soi est faible, l'individu a peu confiance en lui, en ses compétences et connaissances pour bien réussir dans le poste et dans le milieu organisationnel et il ressent un sentiment d'inquiétude élevé face à la prise de décision. Alors, le lien entre la négociation d'arrangements sur mesure et l'attraction organisationnelle est plus fort, car

les arrangements viendront réduire l'incertitude qu'il peut ressentir dans son rôle de futur employé. Il semblerait que les individus ayant une faible estime et se sentant plus inquiets seront plus attirés par de grandes entreprises, car ces dernières seront plus rassurantes. L'hypothèse est donc émise que le niveau d'estime de soi aura un impact sur la relation entre les arrangements sur mesure et l'attraction envers une organisation.

H5 : L'estime de soi jouera un rôle modérateur entre les arrangements sur mesure et l'attraction organisationnelle, de sorte que la relation sera plus forte lorsque l'estime de soi sera plus faible.

Afin d'augmenter la compatibilité entre un candidat et son poste, l'individu doit se sentir compétent dans ses tâches, posséder des connaissances et des habiletés pour réaliser correctement ce qui lui est demandé. Pour ce faire, l'individu doit posséder un degré d'estime de soi plus ou moins élevé. L'estime de soi étant essentielle pour qu'un individu développe des compétences, des habiletés et des connaissances dans certains domaines, ce concept agira en tant que modérateur entre les arrangements sur mesure et la compatibilité candidat/poste. La négociation d'arrangements sur mesure permettra aux individus ayant une plus faible estime d'eux-mêmes de se sentir plus ou moins rassurés quant à leurs compétences et habiletés requises pour faire leur travail. L'hypothèse est qu'un individu avec une plus faible estime répondra positivement et plus fortement à la négociation d'arrangements sur mesure qu'un individu qui a une estime de lui-même élevée puisque l'individu n'ayant pas une bonne estime ressent du stress face à ses compétences et habiletés professionnelles et qu'en lui permettant de négocier des arrangements sur mesure, cela réduira son stress, le rassurera quant à sa capacité à réussir dans son poste, faisant augmenter la compatibilité candidat/poste alors qu'un individu ayant une forte estime de soi a déjà confiance en lui et ressent moins le besoin des arrangements sur mesure, car il ne ressent pas autant d'inquiétude et n'a pas à être rassuré face à ses compétences pour assurer le poste sur lequel il postule.

H6 : L'estime de soi jouera un rôle de modérateur entre les arrangements sur mesure liés aux tâches et la compatibilité candidat/poste, de sorte que la relation sera plus forte lorsque l'estime de soi sera faible.

## 2.2 Modèle théorique

La figure 1 permet de montrer le modèle théorique que nous voulons tester et permet de visualiser les hypothèses. Le modèle présenté ici montre que les arrangements sur mesure liés aux tâches, de nature monétaire et liée aux horaires ont un impact sur la compatibilité candidat/poste et candidat/organisation. Cette relation est modérée par le niveau d'estime de soi du candidat et aura un impact sur l'attraction organisationnelle.

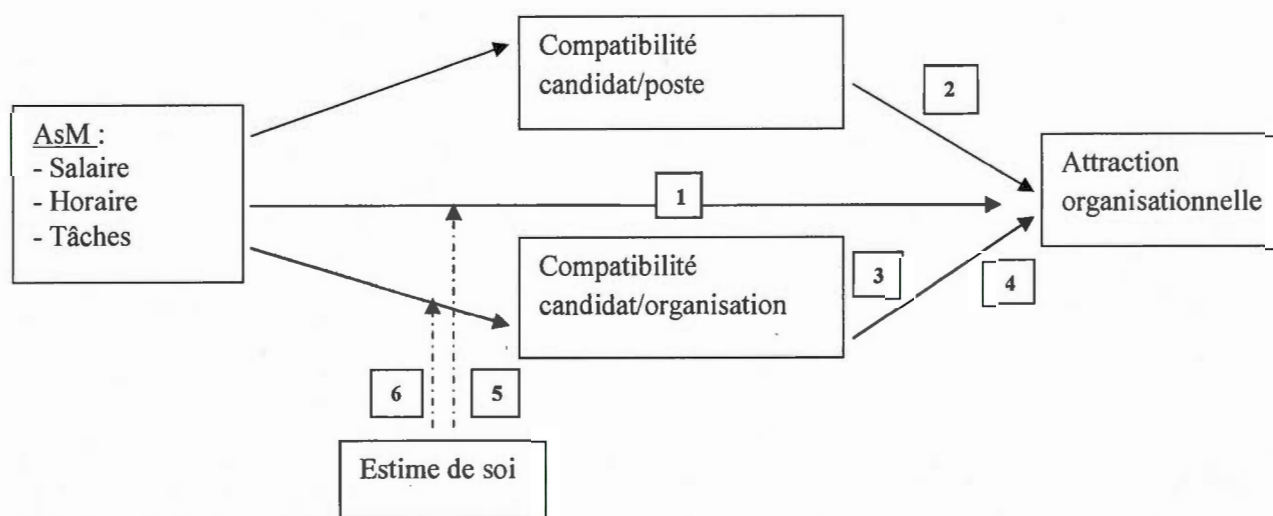


Figure 2.2. Modèle théorique

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

Afin de savoir comment les arrangements sur mesure participent au développement des perceptions sur l'attraction organisationnelle, il est nécessaire d'opérationnaliser les différentes variables faisant partie du modèle théorique et de proposer un processus de collecte de données adéquat pour tester les hypothèses énoncées. Dans un premier temps, les mesures des différentes variables et des scénarios seront détaillées afin d'introduire le questionnaire, ensuite, la procédure de collecte de donnée sera exposée, suivie de la présentation de l'échantillon.

#### 3.1 Mesure des variables

##### 3.1.1. Attraction organisationnelle

Vroom (1966) est le premier chercheur à s'être intéressé au fait que le candidat choisisse une organisation au lieu d'une autre. Il mesure ce concept en utilisant un seul item, qui demande aux candidats dans quelle mesure chaque organisation est attirante à leurs yeux.

Plusieurs années plus tard, Singh (1973, p.621) a voulu mesurer la probabilité qu'un candidat accepte un emploi dans une entreprise donnée en demandant aux participants de l'étude « à quel point ils seraient prêts à accepter un emploi dans cette entreprise » (*How much would you like to accept this job?*). C'est toutefois Fisher, Ilgen et Hoyer (1979, cité dans Highhouse *et al.*, 2003, p. 988) qui sont les premiers à avoir étudié le

phénomène d'attraction organisationnelle en utilisant plus qu'un item dans un questionnaire sur l'acception d'un poste (*job acceptance*). Les quatre items se définissent comme suit : (a) « *Je suis très intéressée à poursuivre ma candidature avec cette entreprise si l'opportunité m'est offerte* » (b) « *Je serais enclin à accepter un emploi avec cette entreprise si l'opportunité m'est offerte* » (c) « *J'aimerais vraiment travailler pour cette entreprise* » (d) « *Je sens que je connais assez bien cette entreprise pour ne plus être intéressée par elle* ». Ces items ont été repris par plusieurs chercheurs qui évoluent dans le domaine de l'attraction organisationnelle (Highhouse *et al.*, 1999; Honeycutt et Rosen, 1997; Turban, Forret et Hendrickson 1998; Turban et Keon, 1993). Plusieurs auteurs utilisent aussi l'échelle de cinq items (par exemple, « *Je ferais beaucoup d'efforts afin de pouvoir travailler pour cette entreprise* » (I would exert a great deal of effort to work for "company"), « *Cette entreprise serait mon premier choix d'employeur* » ("company" would be one of my first choices as an employer) et « *J'accepterais volontiers un emploi au sein de cette entreprise si l'on m'en offrait un* » (I would definitely accept a job offer from "company" if I were offered one)) de Turban et Keon (1993) ( $\alpha = 0.88$ ). Cette échelle n'est toutefois pas la plus utilisée par les chercheurs dans le domaine de l'attraction organisationnelle qui semblent préférer celle de Highhouse *et al.* (2003).

Les items de ces outils antérieurs portaient sur l'acceptation d'un poste plutôt que sur l'attraction organisationnelle. Cette limite amène des auteurs tels que Highhouse *et al.* (2003) et Lievens, Van Hoya et Schreurs (2005) à développer des outils de mesure plus élaborés. Par exemple, Lievens *et al.* (2005) ont utilisé trois items modifiés de l'outil de mesure de l'attraction organisationnelle de Highhouse *et al.* (2003) dans leur étude sur l'armée belge. Les trois items étant les suivants : (a) « *Pour moi, l'armée serait un bon endroit où travailler* » (b) « *Pour moi, l'armée est un employeur attractif* » et (c) « *Pour moi, un emploi dans l'armée me semble très attirant* ».



L'outil de mesure de l'attraction organisationnelle le plus utilisé est celui de Highhouse *et al.* (2003), qui répertorie 15 items regroupés en trois catégories touchant l'attraction générale envers l'organisation, l'intention de poursuivre l'emploi et le prestige. Pour ce mémoire, cet outil sera utilisé, mais pour les besoins présents, une version allégée de l'outil de Highhouse *et al.* (2003) sera utilisée. Seule la section concernant l'attraction générale envers l'entreprise fera partie du questionnaire joint en annexe. Les auteurs Lievens et Highhouse (2003) ont obtenu un alpha de Cronbach de 0.84, Lievens *et al.* (2007) ont obtenu une consistance interne de 0.86, quant à Schreurs *et al.* (2009), ils ont obtenu un  $\alpha = 0.90$ . La consistance interne de cet instrument est donc élevée et supérieure à .80 dans plusieurs les études. Les 15 items sont les suivants :

Attraction générale envers l'entreprise :

« *Cette compagnie serait, pour moi, un bon endroit où travailler* » (For me, this company would be a good place to work).

« *Je ne serais intéressée à travailler pour cette compagnie qu'en dernier recours.* » (I would not be interested in this company except as a last resort).

« *Pour moi, cette compagnie est un milieu de travail attirant.* » (This company is attractive to me as a place for employment).

« *Je serais intéressée à en apprendre plus à propos de cette entreprise* » (I am interested in learning more about this company).

*« Un emploi au sein de cette compagnie me semble très attirant »* (A job at this company is very appealing to me).

Intentions de poursuivre l'emploi au sein de l'organisation :

*« J'accepterais l'emploi de la part de cette entreprise »* (I would accept a job offer from this company).

*« Cette entreprise fait partie de mes premiers choix en tant qu'employeur »* (I would make this company one of my first choices as an employer).

*« Si cette entreprise m'invitait à une entrevue, je m'y présenterais. »* (If this company invited me for a job interview, I would go).

*« J'investirais beaucoup d'efforts afin de pouvoir travailler au sein de cette entreprise. »* (I would exert a great deal of effort to work for this company).

*« Je recommanderais cette entreprise à quiconque se cherche un emploi. »* (I would recommend this company to a friend looking for a job).

Le prestige :

*« Les employés sont certainement fiers de dire qu'ils travaillent pour cette entreprise. »* (Employees are probably proud to say they work at this company).

*« Cette entreprise a une bonne réputation en tant qu'employeur. »* (This is a reputable company to work for).

*« Cette entreprise a probablement la réputation d'être un excellent employeur. »* (This company probably has a reputation as being an excellent employer).

*« Cette entreprise semble être un endroit prestigieux où travailler. »* (I would find this company a prestigious place to work).

*« Plusieurs personnes doivent vouloir travailler au sein de cette entreprise. »* (There are probably many who would like to work at this company).

### 3.1.2. Les perceptions de compatibilité avec le poste et l'organisation

L'outil utilisé pour mesurer la compatibilité candidat/poste et la compatibilité candidat/organisation est celui de Resick, Baltes et Shantz (2007). Cet outil est principalement basé sur un des outils les plus utilisés lorsqu'il est question de compatibilité candidat/poste, soit celui de Saks et Ashforth (1997) qui comporte quatre items. Les auteurs tels que Carless (2005), Saks et Ashforth (2002), Saks (2005) et Resick *et al.* (2007). l'ont utilisé et ont obtenu des alphas de Cronbach allant de 0.89 à 0.92. Ces items seront utilisés dans ce mémoire afin de mesurer la compatibilité candidat/poste. Les items originaux de Saks et Ashforth (1997) ont été altérés par Resick et ses collègues de façon à mieux coller aux paramètres de leur étude. Ils ont été traduits en français par Chauvette (2008), les alphas de Cronbach sont plus élevés que 0.92 et sont les suivants :

*« Je sens que cet emploi me permet d'effectuer le genre de travail qu'il me plaît »* (I feel that this internship enables me to do the kind of work I want to do).

« *Cet emploi ressemble au type d'emploi que je recherchais* »  
(This internship measures up to the kind of internship I was seeking).

« *Cet emploi me convient très bien* » (This internship is a good match for me).

« *Cet emploi satisfait mes besoins* » (This internship fulfills my needs).

Il en est de même pour la compatibilité candidat/organisation. Resick *et al.* (2007) se sont basés sur un des outils les plus utilisés pour mesurer la compatibilité candidat/organisation, celui de Cable et Judge (1997). Plusieurs auteurs, dont Roberson *et al.* (2005), Carless (2005), Cable et DeRue (2002) l'ont utilisé et les alphas de Cronbach se situent entre 0.80 et 0.92. Resick *et al.* (2007) ont aussi changé les items afin qu'ils s'adaptent mieux à leur étude et en ont ajouté deux de Saks et Ashforth (1997). Ils ont été traduits en français par Chauvette (2008), les alphas de Cronbach étant tous plus élevés que 0,87 et les cinq items se résument comme suit :

« *Je pense que les valeurs et la personnalité de cette organisation sont le reflet de mes propres valeurs et de ma propre personnalité* » (I feel my values “match” or fit this organization and the current employees in this organization).

« *Les valeurs et la personnalité de cette organisation sont semblables aux miennes* » (I think the values and personality of this organization reflect my own values and personality).

« *Je sens que les valeurs de cette organisation sont semblables à mes propres valeurs* » (The values of this organization are similar to my own values).

*« Mes valeurs correspondent à celles des employés actuels de cette organisation »* (My values match those of current employees in this organization).

*« Je sens que ma personnalité correspond à la personnalité ou à l'image de cette organisation »* (I feel my personality matches the "personality" or image of this organization).

L'outil original de Resick *et al.* (2007) comportait une autre section comprenant quatre items supplémentaires. Cependant, pour les besoins de ce mémoire, nous nous limiterons aux neuf items pouvant mesurer la compatibilité candidat/poste et la compatibilité candidat/organisation, dans la mesure où ont été utilisées plusieurs fois par de nombreux chercheurs avec des scores de validité et de fiabilité tout à fait satisfaisants.

### 3.1.3. L'estime de soi

Les inventaires de l'estime de soi sont multiples et plusieurs datent des années 70. Que ce soit Coopersmith (1967), Korman (1970), Crandall (1973), Wylie (1974) ou Wells et Marwell (1976), les auteurs contemporains sont en mesure d'utiliser l'inventaire de leur choix. Par contre, certains outils présentent des niveaux de validité et de fiabilité supérieurs à d'autres, tel l'inventaire de Rosenberg (1965), dont Blascovitch et Tomaka (1991) ont fait l'éloge dans leur méta analyse.

Turban et Keon (1993) ainsi que plusieurs chercheurs dans le domaine de l'estime de soi dont Robins, Hendin et Trzesniewski (2001), Luhtanen et Crocker (1992), Donnellan, Trzesniewski, Robins, Moffitt et Casp (2005), Greenberger, Chen, Dmitrieva et Farruggia (2003) ont utilisé l'inventaire de Rosenberg (1965), faisant de cet outil de mesure un des inventaires les plus utilisés en recherche. Les alphas de Cronbach varient entre 0.85 à 0.88 dans les études empiriques ayant utilisé cet inventaire. Les items sont les suivants:



« *Dans l'ensemble je suis satisfait de moi* » (On the whole, I am satisfied with myself).

« *Il m'arrive de penser que je suis un bon à rien* » (At times, I think I am no good at all).

« *Je pense que je possède au moins un certain nombre de belles qualités* » (I feel that I have a number of good qualities).

« *Je suis capable de faire les choses aussi bien que la majorité des gens* » (I am able to do things as well as most other people).

« *Je sens peu de raisons d'être fier de moi* » (I feel I do not have much to be proud of).

« *Parfois, je me sens vraiment inutile* » (I certainly feel useless at times).

« *Je pense que je suis une personne de valeur, au moins égale à n'importe qui d'autre* » (I feel that I'm a person of worth, at least on an equal plane with others).

« *J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même* » (I wish I could have more respect for myself).

« *Tout bien considéré, je suis porté à me considérer comme un raté* » (All in all, I am inclined to feel that I am a failure).

« *J'ai une attitude positive vis-à-vis moi-même* » (I take a positive attitude toward myself).

La traduction française de cet outil a été validée par Vallières et Vallerand (1990). Cette traduction sera utilisée pour les besoins de ce mémoire.

### 3.2. La construction des scénarios

Nous avons choisi d'utiliser la méthode des scénarios pour mesurer les arrangements sur mesure négociés avant l'embauche.

L'utilisation de scénario fait référence à l'utilisation d'une méthode utilisée en psychologie sociale, soit la capture d'habitudes relatives à la prise de décision (« *policy capturing* »). Cette méthode vise à révéler les habitudes des individus face aux choix qu'ils prennent dans une situation donnée (Graham et Cable, 2001). Pour Zedeck (1977, cité dans Karren et Woodward Barringer, 2002). Il s'agit d'une méthode employée par les chercheurs pour évaluer comment les individus utilisent l'information qui leur est fournie pour prendre une décision. Cette méthode requiert l'utilisation de scénarios décrivant certains facteurs, ou signaux, afin d'évaluer leurs réponses à ces signaux (Karren et Woodward Barringer, 2002). Par exemple, Cable et Judge (1994) ont proposé des scénarios décrivant des postes à pourvoir, et ont demandé aux participants dans quelle mesure ils souhaitaient accepter chaque poste décrit.

Les chercheurs en ressources humaines apprécient la méthode de collecte de données par scénarios puisqu'elle leur permet d'évaluer les caractéristiques individuelles et organisationnelles qui viennent influencer la sélection de personnel, le choix d'un emploi, le taux de roulement et tout ce qui vient toucher la relation d'emploi (Aiman-Smith *et al.*, 2001). Ce type de méthode offre certains avantages tels qu'un bon contrôle des autres variables pouvant expliquer un phénomène, et une réduction des biais associés à la désirabilité sociale et aux perceptions de soi (Graham et Cable, 2001). De plus, les scénarios rendent le processus plus réaliste qu'un autre genre de méthode, comme demander au superviseur de répondre à un questionnaire sur le recrutement plutôt que de questionner directement les individus faisant partie du processus (Karren et Woodward Barringer, 2002).

Cette méthode de recherche peut être utilisée dans le cadre de ce mémoire puisque les auteurs Graham et Cable (2001) la recommandent lorsqu'il y a des théories, des preuves

empiriques et que des valeurs réalistes peuvent être obtenues pour chaque facteur. Ces auteurs ajoutent que cette méthode fonctionne bien lorsque des scénarios présentés aux participants représentent une situation qui leur est familière, ici cette situation est la recherche d'emploi et la passation d'entrevue d'embauche. Malgré les nombreux avantages que cette méthode procure, il faut savoir que son inconvénient majeur correspond au nombre de scénarios nécessaire pour tester des hypothèses de recherche entre deux variables. En effet, le nombre de scénarios augmente de façon exponentielle à l'ajout d'une variable. Dans ce mémoire, trois variables sont présentées, soit les trois arrangements sur mesure montrés dans le modèle : le salaire, les horaires et les tâches. Ainsi, il devrait y avoir  $2^3$  scénarios, donc, 8 descriptions au total présentées dans le tableau 3.1 (les scénarios seront aussi présentés dans le questionnaire complet en annexe). Par exemple, Judge et Bretz (1992) avaient sept variables à mesurer ce qui leur a donné un outil avec beaucoup de scénarios, voir même trop ( $2^7$  donc, 128 scénarios). Comme il ne faut pas épuiser les participants, un nombre de scénarios élevés peut facilement devenir problématique puisque le nombre de scénarios influence aussi la taille de l'échantillon.

Les scénarios ont tous été construits de la même manière afin que les participants s'y retrouvent facilement et afin d'assurer une certaine homogénéité entre les scénarios relatant des arrangements sur mesure différents. Comme les arrangements sur mesure sont un concept peu connu, il a fallu expliquer aux participants ce que ceux-ci étaient en les mettant en situation. Un contexte général s'appliquant à tous les scénarios a été précisé afin que les participants puissent s'imaginer prendre place dans les situations données. De plus, comme ce mémoire traite aussi d'attraction organisationnelle, il a été indispensable de faire savoir aux participants qu'ils étaient attirés par l'organisation fictive proposée dans les scénarios qui sont présentés en annexe. Le contexte général est le suivant :

*« Vous êtes finissant dans votre programme d'étude et êtes à la recherche d'un emploi dans votre domaine. En tant que chercheur d'emploi entrant sur le marché du travail, vous êtes particulièrement sensible au salaire, aux horaires et aux tâches que l'on vous propose. Vous souhaitez un salaire compétitif et vous vous êtes renseigné sur le niveau de salaire que vous êtes en droit de demander à l'embauche. Vous voulez des horaires souples de manière à ne pas rompre trop brutalement avec votre rythme et style de vie étudiante. Vous voulez enfin des tâches stimulantes, à la hauteur de votre niveau d'études et en lien avec votre domaine d'études, mais tout de même accessible à un nouveau embauché sans expérience professionnelle.*

*En faisant votre recherche, vous trouvez un poste qui vous intéresse dans une entreprise qui vous a toujours attiré. Vous êtes enthousiaste à l'idée d'obtenir ce poste et vous croyez en vos chances, puisque vous avez été reçu pour une première entrevue qui s'est très bien passée ».*

Par la suite, les scénarios se déroulaient tous en deuxième entrevue où un, deux, trois ou aucun arrangement sur mesure n'était négocié entre le participant et l'intervieweur. Les scénarios ont été construits de façon à être le plus descriptifs possible et en utilisant des mots tels que « vous souhaitez » et « vous discutez » afin que les participants se sentent plus impliqués dans l'action.

À la suite du scénario, trois questions de manipulation ont été posées afin de vérifier que les participants avaient bien compris le concept d'arrangements sur mesure à la lecture des scénarios. Les questions de manipulation (*manipulation check*) servent à savoir si le participant est conscient de la variable à l'étude, s'il la comprend bien. Ce genre de questions mesure directement la compréhension qu'ont les participants de la variable indépendante et de son effet sur les participants. Il était important d'utiliser ce genre de question puisque le sujet à l'étude est nouveau et complexe. Les trois questions de manipulation sont les suivantes :



*« Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour votre salaire?*

*Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos horaires?*

*Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos tâches? »*

où il était possible de répondre par oui ou non.

Il était très important de savoir si le concept d'arrangement personnalisé a bien été compris par les participants, car il s'agit du concept central de ce mémoire. En utilisant ces trois questions, il a été possible de vérifier la bonne compréhension des variables de la part des participants.

Description des huit scénarios
<p>Scénario 1.</p> <p>Vous vous présentez pour une deuxième entrevue. Lors de cette seconde entrevue, vous discutez du salaire avec le recruteur, puisque c'est un élément qui vous tient à cœur : vous souhaitez avoir le salaire le plus compétitif possible. Il est convenu qu'il est possible de le négocier, ce qui est fait avec le recruteur selon vos besoins et valeurs personnelles. Les autres éléments (horaires, tâches) ne sont pas négociables. L'entreprise doit respecter des règles communes à tous les employés concernant les horaires, et il n'est pas habituel d'adapter les tâches selon les désirs des employés dans l'entreprise.</p>
<p>Scénario 2.</p> <p>Vous vous présentez pour une deuxième entrevue. Lors de cette seconde entrevue, vous discutez des horaires avec le recruteur puisque c'est un élément qui vous tient à cœur : vous souhaitez avoir les horaires les plus flexibles possible. Il est convenu qu'il est possible de les négocier, ce qui est fait avec le recruteur selon vos besoins et valeurs personnelles. Les autres éléments (salaires, tâches) ne sont pas négociables. L'entreprise doit respecter des règles communes à tous les employés concernant les salaires, et il n'est pas habituel d'adapter les tâches selon les</p>



désirs des employés dans l'entreprise.

Scénario 3.

Vous vous présentez pour une deuxième entrevue. Lors de cette seconde entrevue, vous discutez du salaire et des tâches avec le recruteur puisque ce sont deux éléments qui vous tiennent à cœur : vous souhaitez avoir le salaire le plus compétitif possible, et adapter les tâches à vos besoins. Il est convenu qu'il est possible de négocier le salaire et le contenu des tâches, ce qui est fait avec le recruteur selon vos besoins et valeurs personnelles. Les horaires ne sont pas négociables, car l'entreprise doit respecter des règles communes à tous les employés concernant les horaires de travail.

Scénario 4.

Lors de la seconde entrevue, vous avez discuté du salaire et des horaires avec le recruteur, puisque ces éléments sont importants à vos yeux : vous souhaitez avoir le meilleur salaire possible et des horaires le plus flexibles possible, mais réalistes pour quelqu'un venant de finir ses études. Il est convenu qu'il est possible de négocier le salaire et le contenu des horaires, ce qui est fait avec le recruteur selon vos besoins et valeurs personnelles. Les tâches ne sont pas négociables, car l'entreprise doit respecter des règles communes à tous les employés concernant les tâches de travail.

Scénario 5.

Lors de la seconde entrevue, vous avez discuté des tâches avec le recruteur puisqu'il s'agit d'un élément qui vous tient à cœur: vous souhaitez avoir des tâches motivantes en accord avec un premier emploi, mais réalistes pour quelqu'un venant de finir ses études. Il est convenu qu'il est possible de négocier le contenu des tâches, ce qui est fait avec le recruteur selon vos besoins et valeurs personnelles. Le salaire et les horaires ne sont pas négociables, car l'entreprise doit respecter des règles communes à tous les employés concernant les horaires de travail et le salaire offert.

Scénario 6.

Lors de la seconde entrevue, vous avez discuté du salaire, des horaires et des tâches avec le recruteur, puisque tous ces éléments sont importants à vos yeux : vous souhaitez avoir le meilleur salaire possible, des horaires souples, et des tâches motivantes, mais réalistes pour quelqu'un venant de finir ses études. Il a été convenu qu'il était possible de les négocier, ce qui a été fait selon vos besoins et valeurs personnelles. Il est convenu qu'il est possible de négocier le salaire, les horaires et le contenu des tâches, ce qui est fait avec le recruteur selon vos besoins et valeurs personnelles.

#### Scénario 7.

Lors de la seconde entrevue, vous avez discuté du salaire, des horaires et des tâches avec le recruteur puisqu'il s'agit d'éléments importants pour vous qui entrez sur le marché du travail: vous souhaitez avoir le salaire, les horaires et les tâches les plus adaptées possible à vos besoins et vos valeurs personnelles. Il a été convenu qu'il était impossible de les négocier, car l'entreprise doit respecter des règles communes à tous les employés concernant le salaire, les horaires et les tâches liés à un emploi.

#### Scénario 8.

Lors de la seconde entrevue, vous avez discuté des horaires et des tâches avec le recruteur, puisque ces éléments sont importants à vos yeux : vous souhaitez avoir des horaires souples, et des tâches motivantes, mais réalistes pour quelqu'un venant de finir ses études. Il est convenu qu'il est possible de négocier les horaires et le contenu des tâches, ce qui est fait avec le recruteur selon vos besoins et valeurs personnelles. Le salaire n'est pas négociable, car l'entreprise doit respecter des règles communes à tous les employés concernant le salaire offert.

Tableau 3.1. Description des scénarios

### 4.3. Procédure d'échantillonnage et collecte de donnée

Le tableau 3.2 présente les caractéristiques de l'échantillon qui a été formé. Dans le cas de ce mémoire, les huit scénarios nécessitent un échantillon minimum approximatif de 120 participants. Cooksey (1996) dit que le ratio de base est de 10:1 donc, 10 participants pour 1 scénario. Dans le cas présent, nous avons utilisé la formule 15 :1 ce qui se traduit par 15 participants multipliés par huit scénarios pour un total minimum de 120 participants (15X8). Nous avons choisi un échantillon plus élevé que ce que le ratio proposait afin de diminuer les biais et les erreurs. Howell (1992) rapporte que chaque répondant d'une étude par scénario effectue une série de jugement, rendant les données plus fiables que si chaque répondant effectuait une seule observation et selon Cohen et Cohen (1983) les études par scénarios nécessitent des échantillons plus élevés que les autres types d'études. Dans notre cas, nous avons pu utiliser 267 questionnaires, ce qui nous situe bien au-dessus des 120 participants nécessaires à la poursuite des analyses de données.

L'échantillon que nous avons construit est un échantillon de convenance puisqu'il n'est représentatif d'aucune population en particulier. L'échantillon de cette étude est composé entièrement d'étudiants de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) étant inscrit au baccalauréat ou à la maîtrise en sciences de la gestion. Selon Aiman-Smith *et al.* (2001), l'échantillon doit être composé d'individus qui ont une certaine connaissance et une maîtrise des éléments présentés dans les scénarios. Les participants, des étudiants universitaires, sont représentatifs de cet énoncé puisqu'il est possible d'assumer qu'ils ont tous, au moins une fois, vécu un entretien d'embauche et qu'ils sont tous sensibilisés au contexte de recherche d'emploi. Il a été possible de procéder à la collecte de données grâce aux professeurs et chargés de cours de l'UQAM. J'ai sollicité cinq professeurs et chargés de cours en provenance du département d'organisations et ressources humaines qui, suite à l'envoi d'une lettre de sollicitation par courriel, m'ont accueilli dans leur classe et m'ont accordé environ 30 minutes de leur temps afin que les étudiants répondent au questionnaire. Comme il s'agit d'un projet où la participation est volontaire, j'ai eu un taux de participation d'environ 64%, par groupe-cours, pour un total de 267 participants.

Tableau résumé de l'échantillon (%)						
Âges (années)	18-20 23.1	21-23 42.3	24-26 14.8	27-29 11	30 et plus <sup>a</sup> 8.8	
Programme	Rh 51.4	Marketing 7.4	Finances 7.9	Tourisme et hôtellerie 3.7	Comptabilité 9.7	Autres 19.9
Niveau d'étude	Baccalauréat 87	Maîtrise 3.7			Autres 9.3	
Recherche d'un emploi	Oui 25.9				Non 74.1	
Actuellement à l'emploi dans leur domaine	Oui 24.5				Non 75.5	
Sexe	Hommes 33.3				Femmes 66.7	

Tableau 3.2. Résumé de l'échantillon



Il a fallu que je me présente dans sept cours, à des plages horaires différentes et réparties sur 14 jours afin d'avoir mon échantillon provenant des programmes suivant : gestion des ressources humaines (51.4%), marketing (7.4%), comptabilité (9.7%), tourisme et hôtellerie (3.7%), finances (7.9%) et autres (19.9%). L'âge des participants est distribué de cette façon : 18 ans à 20 ans (23.1%), 21 ans à 23 ans (42.3%), 24 ans à 26 ans (14.8%), 27 ans à 29 ans (11%) et 30 ans et plus (8.8%). L'échantillon est divisé de cette façon selon le sexe des participants : hommes (33,3%) - femmes (66,7%) ce qui s'explique facilement par le nombre d'étudiants de sexe féminin étant plus élevé dans les universités québécoises. Les participants proviennent en majorité du baccalauréat (87%), suivi par d'autres niveaux d'études tels le doctorat, le certificat ou encore le baccalauréat par cumul (9.3%) et finalement la maîtrise (3.7%). La majorité des étudiants interrogés ne sont présentement pas à la recherche d'un emploi (74.1%) et pour la plupart ils ne sont pas en emploi dans leur domaine d'étude (75.5%). Comme il a été mentionné, 267 questionnaires ont été récoltés, et de ce nombre 80,9%, soit 216 questionnaires, ont pu être utilisés. En tout, 51 questionnaires ont été retirés, car ils étaient incomplets (6) ou que les répondants avaient inscrit la même réponse à chaque énoncé pour tous les scénarios (45).

### 3.4. Analyse des outils de mesure : Alphas de Cronbach et analyses factorielles

Des tests statistiques ont été effectués sur les différents items qui composent chaque variable afin de connaître leur niveau de variance et de fidélité, et ce, pour chacun des huit scénarios. L'analyse factorielle est un procédé statistique très utilisé où on tente d'expliquer la variance commune à au moins deux variables (Field, 2005). Pour ce mémoire, certains éléments ont été enlevés lors d'analyse factorielle augmentant la variance des différentes échelles de mesure, en créant des nouvelles plus performantes. En effet, selon Lachance (2006), cette façon de faire rapporte que chaque item qui atteint plus de 0,50 s'inscrit comme étant représentatif de ce facteur, alors que lors du contraire, l'item n'est pas considéré consistant avec le facteur qu'il devrait représenter.



L'alpha de Cronbach, quant à lui, vérifiera la consistance interne des échelles. L'indicateur va de 0 à 1 et les échelles sont gardées lorsqu'elles sont supérieures à 0,7 (Lachance, 2006). Les alphas de Cronbach et le pourcentage de variance expliquée par le facteur regroupant les items sont présentés dans le tableau 3.3.

Alphas de Cronbach et analyse factorielle des différentes échelles selon les 8 scénarios								
Alpha ( $\alpha$ )/Variance ( $v$ )	Scénario1	Scénario2	Scénario3	Scénario4	Scénario5	Scénario6	Scénario7	Scénario8
Compatibilité candidat/organisation	$\alpha=0.920$ $v=75.924$	$\alpha=0.943$ $v=81.464$	$\alpha=0.915$ $v=74.707$	$\alpha=0.938$ $v=80.085$	$\alpha=0.949$ $v=83.220$	$\alpha=0.946$ $v=82.261$	$\alpha=0.967$ $v=88.352$	$\alpha=0.947$ $v=82.571$
Compatibilité candidat/poste	$\alpha=0.880$ $v=73.707$	$\alpha=0.903$ $v=77.711$	$\alpha=0.901$ $v=77.276$	$\alpha=0.924$ $v=81.500$	$\alpha=0.910$ $v=79.102$	$\alpha=0.929$ $v=82.489$	$\alpha=0.961$ $v=89.652$	$\alpha=0.904$ $v=77.926$
Attraction organisationnelle	$\alpha=0.914$ $v=74.757$	$\alpha=0.912$ $v=74.255$	$\alpha=0.914$ $v=75.300$	$\alpha=0.913$ $v=74.806$	$\alpha=0.925$ $v=77.336$	$\alpha=0.899$ $v=72.822$	$\alpha=0.938$ $v=80.555$	$\alpha=0.932$ $v=78.982$
Estime de soi	$\alpha = 0.835$ variance = 50.748							

Tableau 3.3 Alphas de Cronbach et Analyse factorielle

Comme il est possible de le voir dans ce tableau, les échelles utilisées pour mesurer les différentes variables sont cohérentes et fidèles, puisqu'elles obtiennent des scores d'alpha de Cronbach nettement supérieurs à 0.70. Les analyses factorielles en composantes principales indiquent que le facteur unique qui regroupe les items de chaque échelle explique une part élevée de la variance (supérieurs à 70%). Les échelles utilisées sont donc valides.

Il est à noter que lors du test d'analyse factorielle, l'échelle de l'estime de soi de Rosenberg (1965) se divisait en deux facteurs. Afin d'en arriver à un seul facteur, des items ont dû être retirés et les analyses statistiques effectuées avec l'échelle d'estime de soi regroupent sept items au lieu des dix items originaux. Les items qui ont été enlevés sont (a) « *Je pense que je suis une personne de valeur, au moins égale à n'importe qui d'autre* » (b) « *Je suis capable de faire les choses aussi bien que la majorité des gens* » et (c) « *Je pense que je possède au moins un certain nombre de belles qualités* ». Les autres échelles sont restées les mêmes puisqu'à l'issue de l'analyse factorielle, les items se regroupaient tous en un seul facteur.

## CHAPITRE IV

### RÉSULTATS

Dans ce chapitre, les résultats vous seront proposés. Suite à la récolte des données, des analyses ont pu être faites. Tout d'abord, les analyses descriptives seront présentées, puis les tests d'hypothèse réalisés dans SPSS grâce au modèle général linéaire seront examinés. Ainsi, il sera possible d'interpréter les résultats dans le but de valider ou non les hypothèses de départ.

#### 4.1. Analyses descriptives : matrice des corrélations et moyennes

Le tableau des statistiques descriptives rapporte la moyenne des réponses pour chaque scénario ainsi que pour l'échelle d'estime de soi. Il est possible d'y voir l'écart-type, qui indique les écarts de réponse entre les participants, ainsi que le score minimum et maximum obtenu sur l'échelle de Likert en cinq points. Ces résultats montrent un échantillon homogène puisque les différents écarts-types ne sont pas élevés (Field, 2005). Il faut savoir que le scénario 6 est celui où tous les arrangements sont présents alors que le scénario 7 n'en contient aucun. Sachant que les échelles de mesure étaient en cinq points, l'estime de soi des participants est forte (moyenne = 4.305). Le faible score obtenu au scénario 7 (1.8361) et à l'inverse, le score élevé du scénario 6 (4.6368) s'explique par le fait que plus le nombre d'arrangements sur mesure est élevé, plus la moyenne du score d'attraction est forte. Ceci laisse penser qu'il sera possible de valider

les hypothèses où il y a un lien direct entre la négociation d'arrangements sur mesure et l'attraction organisationnelle.

Statistiques descriptives				
	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Estime de soi	2.00	5.00	4.3056	0.62413
Attraction Scenario1	1.00	5.00	3.1564	0.90589
Attraction Scenario2	1.00	5.00	3.3231	0.88900
Attraction Scenario3	1.00	5.00	3.9320	0.71288
Attraction Scenario4	1.00	5.00	3.9744	0.78023
Attraction Scenario5	1.00	5.00	2.9733	0.98519
Attraction Scenario6	1.29	5.00	4.6368	0.57698
Attraction Scenario7	1.00	5.00	1.8361	0.95345
Attraction Scenario8	1.00	5.00	3.6532	0.81474

Tableau 4.1 Statistiques descriptives. N=216

Le tableau 4.2 répertorie les résultats du test d'égalité de la variance de Levene pour les huit scénarios (Field, 2005). Les résultats du test de Levene montrent que les variances dans les réponses des participants sont significativement différentes pour les scénarios 5, 6 et 7, mais ne le sont pas pour les scénarios 1, 2, 3, 4 et 8. De tels résultats, selon Fields (2005), pourraient laisser entrevoir des problèmes de variance entre les scénarios et affecter les résultats d'analyse de variance effectuée par le modèle linéaire général (GLM). Ce possible problème de variance sera discuté dans la section limite de la recherche.



<b>Test de Levene: égalité de la variance</b>		
	F	Sig.
Attraction Scenario 6	1.886	.014*
Attraction Scenario 8	1.171	.281
Attraction Scenario 3	1.286	.188
Attraction Scenario 5	1.862	.015*
Attraction Scenario 4	1.179	.273
Attraction Scenario 2	1.583	.057
Attraction Scenario 1	.902	.589
Attraction Scenario 7	1.699	.034*

Tableau 4.2 Test de Levene où \* $p < 0.05$ 

Afin de savoir s'il existe, ou non, un lien entre deux variables, nous avons effectué des analyses de corrélation. Un test de corrélation bivarié a été effectué et montre les liens entre les variables (voir tableau 4.3 à 4.10.).

	EST. SOI	CCO	CCP	ATT
EST. SOI	1			
CCO	0.039	1		
CCP	0.014	0.875**	1	
ATT	-0.026	0.874**	0.874**	1

Tableau 4.3. Tableau des corrélations Scénario 1.

\* ou  $p < 0.05$

\*\* ou  $p < 0.01$

	EST. SOI	CCO	CCP	ATT
EST. SOI	1			
CCO	0.01	1		
CCP	0.061	0.880**	1	
ATT	0.061	0.873**	0.878**	1

Tableau 4.4. Tableau des corrélations Scénario 2.

\* ou  $p < 0.05$

\*\* ou  $p < 0.01$

	EST. SOI	CCO	CCP	ATT
EST. SOI	1			
CCO	0.116	1		
CCP	0.168*	0.846**	1	
ATT	0.076	0.848**	0.876**	1

Tableau 4.5. Tableau des corrélations Scénario 3.

\* ou  $p < 0.05$

\*\* ou  $p < 0.01$

	EST. SOI	CCO	CCP	ATT
EST. SOI	1			
CCO	0.108	1		
CCP	0.098	0.844**	1	
ATT	0.082	0.806**	0.878**	1

Tableau 4.6. Tableau des corrélations Scénario 4

\* ou  $p < 0.05$ \*\* ou  $p < 0.01$



	EST. SOI	CCO	CCP	ATT
EST. SOI	1			
CCO	-0.054	1		
CCP	-0.001	0.870**	1	
ATT	-0.017	0.873**	0.920**	1

Tableau 4.7. Tableau des corrélations Scénario 5

\* ou  $p < 0.05$ \*\* ou  $p < 0.01$

	EST. SOI	CCO	CCP	ATT
EST. SOI	1			
CCO	0.171*	1		
CCP	0.224**	0.736**	1	
ATT	0.216**	0.736**	0.899**	1

Tableau 4.8. Tableau des corrélations Scénario 6

\* ou  $p < 0.05$ \*\* ou  $p < 0.01$

	EST. SOI	CCO	CCP	ATT
EST. SOI	1			
CCO	-0.175**	1		
CCP	-0.179**	0.851**	1	
ATT	-0.172**	0.847**	0.943**	1

Tableau 4.9. Tableau 8. Tableau des corrélations Scénario 7

\* ou  $p < 0.05$ \*\* ou  $p < 0.01$

	EST. SOI	CCO	CCP	ATT
EST. SOI	1			
CCO	0.151*	1		
CCP	0.156*	0.83**	1	
ATT	0.145*	0.803**	0.895**	1

Tableau 4.10. Tableau des corrélations Scénario 8

\* ou  $p < 0.05$

\*\* ou  $p < 0.01$

Abréviations des tableaux de corrélations	
Est. Soi	Estime de soi
CCO	Compatibilité candidat/organisation
CCP	Compatibilité candidat/poste
ATT	Attraction organisationnelle
Dom. Étud.	Domaine d'étude
Diplôme	Type de diplôme en voie d'obtention
Rech. Empl.	Recherche d'emploi
Empl. Occ.	Emploi occupé présentement

Tableau 4.11. Tableau des abréviations

Les scores de corrélation entre les variables de compatibilité avec l'organisation, de compatibilité avec le poste, et l'attraction organisationnelle sont assez élevés, mais ne constitue pas de réel problème. Par exemple, la compatibilité candidat/poste du scénario 2 est corrélée avec la compatibilité candidat/organisation du scénario 4 (0.516) ou encore l'attraction organisationnelle du scénario 3 est fortement corrélée avec la compatibilité candidat/organisation du scénario 1 (0.423).

Par contre, certains scores de corrélation indiquent qu'il existe un effet de multicollinéarité entre les variables de compatibilité et d'attraction organisationnelle. Ce problème survient lorsque les variables sont trop corrélées entre elles (par exemple, plus de 0.70) (Fournier, 2007). Dans le cas présent, il semblerait que les participants n'aient pas été en mesure de percevoir la différence entre les différentes échelles. En d'autres mots, bien qu'il y ait trois échelles mesurant des concepts théoriques différents, les participants ne l'ont pas perçu et ont répondu comme s'il s'agissait d'une même idée. Par exemple, la variable attraction organisationnelle du scénario 1 est très fortement corrélée à celle de la compatibilité candidat/organisation du scénario 1 (0.874) ou l'attraction organisationnelle du scénario 7 est très fortement corrélée avec la compatibilité candidat/poste du scénario 7 (0.943). De ce fait, il sera impossible de distinguer les variables de compatibilité et d'attraction dans la suite des analyses, et donc de tester les hypothèses de médiation dans le modèle présenté dans ce mémoire.

#### 4.2. Test des hypothèses : Analyse de la variance

Selon Kline et Sulsky (1995), la méthode par scénario découle directement du modèle général linéaire (*general linear model*, ou GLM). Le modèle GLM agit comme une extension de la régression linéaire multiple permettant à un nombre plus élevé de variables dépendantes d'être analysées (Chen, Bliese et Mathieu, 2005). Ce modèle s'applique correctement à la méthode des scénarios utilisée dans ce mémoire puisque les huit scénarios représentent la même mesure des mêmes variables dans des contextes différents, ce qui amène huit variables dépendantes devant être analysées. Il était indispensable d'avoir recours à un modèle d'analyses qui permette d'utiliser des



mesures répétées. Le modèle général linéaire permet d'analyser la variance d'une variable à l'autre afin de savoir s'il existe une différence significative entre ces variables (Field, 2005). Pour en arriver à ces résultats, une analyse par le modèle général linéaire à mesures répétées a été faite avec le logiciel SPSS 17. Les résultats sont reportés dans les tableaux 4.3 à 4.10. et 4.12.

<b>Test des effets intrasujets liés à l'attraction organisationnelle</b>		
Source	Attraction organisationnelle (F statistique)	Sig.
Salaire	92.389*	0.000
Salaire*Estime de soi	0.925	0.560
Tâches	29.326*	0.000
Tâches*Estime de soi	1.679*	<b>0.037</b>
Horaire	60.832*	0.000
Horaire*Estime de soi	1.449	0.100
Salaire*Tâches	0.894	0.346
Salaire*Tâches*Estime de soi	0.966	0.507
Salaire*Horaire	2.528	0.113
Salaire*Horaire *Estime de soi	1.335	0.156
Tâches*Horaire	8.404*	0.004
Tâches*Horaire*Estime de soi	0.772	0.752
Salaire*Tâches*Horaire	7.209*	0.008
Salaire*Tâches*Horaire*Estime de soi	1.020	0.441

Tableau 4.12. Test des effets intrasujets lié à l'attraction organisationnelle

Les valeurs représentent le F statistique ou  $p < 0.05$ \*

Tout d'abord, rappelons les diverses hypothèses afin d'exposer les résultats par la suite. L'hypothèse 1 où les arrangements sur mesure axés sur le salaire, les horaires et les tâches seront positivement liés à l'attraction organisationnelle. Les résultats indiquent que la négociation d'arrangements individualisés portant sur le salaire ( $F = 92.389$ ,  $p < 0.05$ ), les horaires ( $F = 60.832$ ,  $p < 0.05$ ) et les tâches ( $F = 29.326$ ,  $p < 0.05$ ) font significativement varier l'attraction organisationnelle. De la même manière, la combinaison des horaires et des tâches ( $F = 8.404$ ,  $p < 0.05$ ) et du salaire, des horaires et des tâches ( $F = 7.209$ ,  $p < 0.05$ ) font varier de façon significative l'attraction organisationnelle. En d'autres mots, comme il y a une différence de variance pour ces variables, il est possible de dire que ces trois arrangements sur mesure font varier l'attraction organisationnelle de façon positive.

Les hypothèses 2, 3, 4, 6 et 7 n'ont pu être testées puisque, comme mentionnées précédemment, certaines corrélations très élevées entre les différents items des différents scénarios montrent un effet de multicollinéarité entre les mesures de compatibilité et d'attraction organisationnelle. Il n'a donc pas été possible de mesurer l'effet médiateur de la comptabilité candidat/poste et de la compatibilité candidat/organisation, sur le lien entre les arrangements individualisés et l'attraction organisationnelle.

La cinquième hypothèse propose que l'estime de soi joue un rôle modérateur entre les arrangements sur mesure et l'attraction organisationnelle, de sorte que la relation est plus forte lorsque l'estime de soi sera faible. Les résultats attestent que l'estime de soi vient modérer la relation entre les arrangements sur mesure liés aux tâches et l'attraction organisationnelle puisque  $F = 1.679$  ( $p < 0.05$ ). Par contre, les résultats ne sont pas significatifs quant aux arrangements sur mesure liés au salaire ( $F = 0.925$ ,  $p < 0.05$ ) et aux horaires ( $F = 1.449$ ,  $p < 0.05$ ). De plus, l'hypothèse 5 stipule une relation négative -plus l'estime de soi d'un individu est faible, plus le lien entre les arrangements et l'attraction envers une organisation est élevé -. Or, suite aux analyses du GLM, nous obtenons un lien positif de force modérée (0.037, présenté dans le tableau 9). Donc, dans le cas de

notre échantillon, plus l'estime de soi des répondants est élevée, plus le lien entre les arrangements individuels et l'attraction est fort. Nous discuterons de ces résultats dans la partie suivante.

## CHAPITRE V

### DISCUSSION

#### 5.1. Synthèse

Au fil du temps les auteurs ont prouvé qu'il y avait plusieurs déterminants à l'attraction organisationnelle. Que ce soit les facteurs instrumentaux et symboliques, les traits de personnalité organisationnelle, la compatibilité des valeurs ou l'image et la réputation d'une entreprise, tous ont un impact sur le fait qu'un individu sera plus ou moins attiré envers une organisation plutôt qu'une autre. L'objectif de ce mémoire était d'étudier un déterminant jusqu'alors passé sous silence dans la littérature, les arrangements sur mesure, participant au développement des perceptions sur l'attraction organisationnelle.

Nous avons émis les six hypothèses suivantes à la suite de la revue de littérature :

H1 : Les arrangements sur mesure axés sur le salaire, les horaires et les tâches seront positivement liés à l'attraction organisationnelle.

H2 : La compatibilité candidat/poste jouera le rôle de variable médiatrice dans la relation qui unit les arrangements sur mesure axés sur les tâches et l'attraction organisationnelle.

H3 : La compatibilité candidat/organisation jouera le rôle de variable médiatrice dans la relation qui unit les arrangements sur mesure axés sur les horaires et l'attraction organisationnelle.

H4 : La compatibilité candidat/organisation jouera le rôle de variable médiatrice dans la relation qui unit les arrangements sur mesure de nature monétaire et l'attraction organisationnelle.

H5 : L'estime de soi jouera un rôle modérateur entre les arrangements sur mesure et l'attraction organisationnelle, de sorte que la relation sera plus forte lorsque l'estime de soi sera faible.

H6 : L'estime de soi jouera un rôle de modérateur entre les arrangements sur mesure liés aux tâches et la compatibilité candidat/poste, de sorte que la relation sera plus forte lorsque l'estime de soi sera faible.

Deux de ces hypothèses ont pu être testées tandis que les quatre autres n'ont pas pu l'être dues à un problème de multicollinéarité entre les variables de compatibilité candidats/poste, compatibilité candidat/organisation, et d'attraction organisationnelle.

Afin de tester les deux hypothèses, une analyse de variance à mesures répétées a été effectuée.

La première hypothèse consistait à mesurer la relation entre les arrangements sur mesure et l'attraction organisationnelle. Nos résultats montrent que les arrangements sur mesure liés au salaire, aux horaires et aux tâches sont significativement liés à l'attraction organisationnelle. Nous avons aussi testé le lien modérateur de l'estime de soi sur la relation directe entre les arrangements sur mesure et l'attraction organisationnelle. Discutons à présent des implications théoriques et pratiques de notre recherche.

## 5.2 Implications de la recherche

### 5.2.1 Implications théoriques

Tsai et Yang (2010, p.49) voient l'attraction organisationnelle comme étant la « volonté de poursuivre sa carrière (son emploi) dans une organisation ou d'accepter des offres d'emploi de cette entreprise ». Nous sommes partis de cette définition afin de baser



toutes nos recherches dans la littérature et analyser nos résultats. Pour ce qui est des arrangements sur mesure, ils sont définis comme étant une « entente volontaire et personnalisée, non standard, négociée entre deux parties » (Rousseau, 2005, p.8). Cette définition de Rousseau (2005) nous a aussi aidés à positionner notre recherche. Les chercheurs qui évoluent dans le domaine de l'attraction organisationnelle pourront ouvrir leurs horizons et mettre à l'essai une nouvelle variable afin d'en faire un déterminant de l'attraction. Pour ce faire, il faudra que les chercheurs testent le lien unissant les deux concepts plus en profondeur avec différentes populations et dans différents contextes. Les chercheurs dans le domaine de la négociation pourront aussi incorporer une nouvelle variable à leurs recherches. Comme les arrangements sur mesure sont en fait la négociation d'éléments liés à la vie professionnelle entre un individu et l'organisation, les chercheurs pourraient être intéressés d'incorporer les arrangements sur mesure dans leur travail.

Nous avons trouvé qu'un lien direct unissait les arrangements sur mesure à l'attraction organisationnelle ce qui semble logique puisque, comme le dit Cappelli (2000), les arrangements sur mesure sont utilisés par les entreprises dans le but d'attirer les travailleurs de talent. Allant dans le même sens, Rousseau, Ho et Greenberg (2006) rapportent que les organisations n'hésitent pas à proposer la négociation d'arrangements personnalisés aux employés puisque les deux entités sont dans une relation de type donnant-donnant, et comme il a déjà été mentionné, les arrangements sur mesure peuvent être perçus comme étant des signaux envoyés aux employés potentiels de la part de l'organisation. En envoyant ce genre de signaux, l'entreprise apparaît comme étant ouverte, novatrice et à l'écoute de ses employés. Ces valeurs organisationnelles peuvent avoir un impact sur l'attraction qu'un individu ressent face à une entreprise si celles-ci sont compatibles avec les valeurs personnelles du candidat potentiel. De plus, les arrangements personnalisés peuvent être perçus comme des facteurs instrumentaux, même s'il existe une différence fondamentale entre les deux éléments, soit le concept de négociation qui entoure les arrangements sur mesure. Plusieurs auteurs, dont Highhouse et al. (1999), Honeycutt et Rosen, 1997; Lievens et al., 2001; Turban and Keon, 1993;

Turban et Greening, 1997, ont répertorié le salaire, les tâches et les horaires comme étant des déterminants de l'attraction organisationnelle. Nous comprenons mieux pourquoi nos résultats sont significatifs concernant le lien direct entre l'attraction envers une organisation et les arrangements sur mesure. Toutefois, nous n'avons pas pu tester nos hypothèses concernant la compatibilité d'un candidat avec son organisation ni avec son poste, car nous avons fait face à un problème de multicollinéarité. Ceci étant dit, nous maintenons que les valeurs organisationnelles ont un impact dans le lien concernant les arrangements individualisés et l'attraction organisationnelle. Nous suggérons de creuser ce filon dans de futures recherches, car il nous apparaît logique que la compatibilité entre un candidat et son poste et/ou son organisation joue un rôle de médiation dans la relation unissant les arrangements sur mesure et l'attraction organisationnelle. En ce sens, Hornung (2010) mentionne que le candidat potentiel souhaitera négocier ses tâches à l'embauche afin de se sentir qualifié et en mesure d'accomplir ce qui lui est demandé, encourageant de la compatibilité entre lui et le poste ce qui l'amènera à être plus attiré par l'organisation.

Nos résultats rapportent que plus il y a d'arrangements sur mesure à négocier, plus l'attraction envers l'organisation qui est ouverte à les négocier est forte. En d'autres mots, lorsqu'il y a la combinaison du salaire, des horaires et des tâches à négocier, les participants à l'étude se sentaient fortement attirés. Comme il a été mentionné ci-haut, le salaire devrait augmenter l'attraction envers une organisation puisque, selon Honeycutt et Rosen (1997), les individus sont plus attirés par des entreprises qui offrent des salaires élevés. Dans un même ordre d'idée, Chapman et al. (2005) disent que les horaires de travail sont un des déterminants qui viennent influencer l'attraction organisationnelle et Hornung et al. (2008a) laissent entendre que les organisations apprécient particulièrement la négociation des tâches, car elles leur permettent d'attirer et retenir des candidats de talent. Si chaque énoncé rapporte un lien entre l'arrangement sur mesure et le fait d'être plus ou moins attiré envers une organisation, il est possible d'invoquer le principe de synergie pour expliquer pourquoi les participants semblent plus attirés par une organisation qui offre une combinaison des trois arrangements.

Ansoff (1965; 1988, dans Ensign, 1998) définit la synergie comme étant « l'effet combiné d'éléments présents dans une firme ». Pour lui, la somme des parties rapporte plus que ce qu'elles rapporteraient individuellement. Les participants devraient donc être plus attirés envers une organisation qui propose la négociation de plusieurs arrangements puisqu'ils en retireront un plus grand bénéfice personnel et professionnel. Comme les trois arrangements sont significativement liés à l'attraction organisationnelle de façon individuelle, la somme de leur partie ressort puissamment aussi. Toutefois, il semblerait que les arrangements liés aux tâches et aux horaires, une fois combinés au salaire, perdent de leur intérêt pour les participants. Effectivement, lorsque le salaire est mixé à un autre arrangement, les résultats montrent qu'il n'y a aucun lien significatif avec l'attraction organisationnelle. Nous attribuons ces résultats au fait que, comme le mentionne Rousseau et al. (2006), le salaire n'est pas le premier arrangement sur mesure que les travailleurs souhaitent négocier. Nous croyons aussi que le résultat significatif de la combinaison des tâches et des horaires ressort aussi fortement, puisque ces deux arrangements apportent quelque chose de positif à l'individu. Comme le mentionne Hornung et al. (2010), lorsque les individus négocient leurs tâches, ils se sentent plus autonomes et ressentent que l'entreprise leur accorde de la valeur. Hornung et al. (2008a), quant à eux, rapportent que la négociation d'horaire permet plus de latitude aux candidats pour gérer leur vie personnelle et professionnelle.

Les chercheurs devraient donc considérer l'étude des arrangements sur mesure seuls, en combinaison de deux ou trois afin de bien cerner l'ampleur du concept.

La dernière hypothèse que nous avons testée concernait l'estime de soi et son effet modérateur sur le lien entre l'attraction envers une organisation et les arrangements personnalisés. Korman (1970, p.32) définit l'estime de soi comme « la façon dont l'individu se voit comme étant compétent et en mesure de satisfaire ses besoins ». Selon notre hypothèse, nous avons prédit que plus une personne aurait un faible estime d'elle-même, plus elle serait attirée par l'organisation qui accepte de négocier des arrangements individualisés. Nous avons avancé une telle hypothèse en nous basant sur

l'étude de Ng et Feldman (2010) qui relate que les individus ayant une faible estime de soi apprécient la négociation d'arrangements sur mesure, car ils se sentent appréciés et comme ayant de la valeur pour l'organisation. Les auteurs avançaient aussi que les personnes ayant une estime d'elles-mêmes élevée allaient être attirées par les organisations offrant la négociation d'arrangements sur mesure, mais pour des raisons différentes. Les gens ayant une bonne estime de soi perçoivent les arrangements sur mesure comme quelque chose qui leur est dû et ils apprécient d'en négocier, car ils ressentent que l'entreprise les estime à leur juste valeur. Nos résultats ont montré que la relation établie entre l'estime de soi –en tant que modérateur- et la négociation d'arrangements sur mesure liée aux tâches et l'attraction organisationnelle est positive et de force modérée. Ceci peut s'expliquer par la force des réponses des participants par rapport à l'estime de soi. Comme Ng et Feldman (2010) l'ont rapporté, les candidats ayant une forte estime de soi ressentiront aussi une forte attirance envers les organisations qui proposeront des arrangements sur mesure. Il se pourrait que le résultat obtenu découle du choix de l'échantillon. Effectivement, en ayant choisi des étudiants au lieu des travailleurs et en ayant rédigé les mises en situation avant l'embauche plutôt qu'après, nous croyons que cela aurait pu avoir un impact sur les résultats. Comme les scénarios évaluent ce qui est probable et que, selon Turban et Cable (2003), il existe une différence évidente entre l'intention de poser sa candidature et le faire réellement, les résultats peuvent être teintés de certaines limites qui seront discutées plus loin dans ce mémoire. La désirabilité sociale est aussi un concept qui peut avoir affecté les résultats concernant le lien modérateur de l'estime de soi sur la relation directe entre les arrangements sur mesure et l'attraction organisationnelle. Beauvois (1995) parle de la désirabilité sociale comme étant «la connaissance que les gens ont de ce qui est considéré comme désirable (c'est-à-dire chargé d'affects ou correspondant à des motivations) dans une société (ou un groupe donné) » (cité dans Cambon, 2006). Il est possible que les participants à l'étude aient été soucieux de leur image et aient répondu plus fortement vers les scores élevés de l'échelle de l'estime de soi. Le phénomène de la désirabilité sociale est une problématique qui peut donc biaiser les données. Nous



croyons que les chercheurs devraient tout de même conserver l'hypothèse selon laquelle l'estime de soi joue un rôle modérateur dans la relation entre les arrangements et l'attraction puisque les chercheurs Ng et Feldman (2010) ont conclu en ce sens. Nous considérons aussi cette hypothèse comme viable puisque pour Pierce et Gardner (2003), trois critères, soit 1) les différents signaux envoyés par les différents environnements dans lesquels l'individu évolue, 2) les messages envoyés par les personnes considérées comme importantes par l'individu et 3) l'impression d'être compétent et efficace en général dans la vie, qui provient des expériences passées de l'individu, vient influencer le concept d'estime de soi. Les auteurs parlent de signaux et d'impression d'être compétent, deux concepts qui se trouvent liés soient au concept d'attraction organisationnelle, soit à la négociation d'arrangements sur mesure (voir Hornung et al., 2010).

Bien que la littérature sur l'attraction organisationnelle et celle sur les arrangements sur mesure ne se soient pas côtoyées encore beaucoup, ce que les auteurs des deux champs de recherche avancent va dans le sens des résultats trouvés dans ce mémoire. Nos résultats montrent un lien direct significatif entre les arrangements et l'attraction est supportée par la littérature déjà existante.

### 5.2.2 Implications pratiques

Les entreprises, grandes ou petites vivent toutes, à un moment ou à un autre, un problème d'attraction de candidats potentiels. En sachant que les employés futurs trouvent un fort intérêt à la négociation d'arrangements sur mesure, ils pourront ajuster leur plan d'attraction organisationnelle. Ainsi, les organisations disposeront d'un nouvel élément pour attirer les travailleurs chez eux.

L'échantillon de cette étude étant composé d'étudiants, étant principalement âgé de 21 à 23 ans, rapporte la pensée d'une partie des futurs travailleurs du Québec, de 216 individus provenant, entre autres, de la génération Y. bien que les résultats ne puissent être généralisables à l'ensemble des étudiants de niveau universitaire du Québec, ces étudiants seront diplômés de l'UQAM dans quelque temps et ils seront les travailleurs



qui seront recrutés et engagés dans le futur. Ce projet apporte donc de l'information pertinente aux différents gestionnaires québécois sur leurs futurs employés potentiels et ce qui les stimule concernant le sujet de l'attraction organisationnelle. En effet, les résultats de cette recherche sont précis au point de déterminer quels arrangements sont les plus puissants concernant l'attraction organisationnelle.

Premièrement, le salaire est significativement lié à l'attraction organisationnelle ce qui laisse entendre que la négociation du salaire sera un élément important pouvant jouer en faveur de l'attraction organisationnelle. En laissant entendre aux candidats potentiels que l'entreprise est ouverte à la négociation du salaire, l'organisation s'assure d'attirer des candidats de talent.

Deuxièmement, les tâches sont significativement liées à l'attraction organisationnelle. Sachant cela, les gestionnaires devraient être ouverts à la négociation des tâches et ainsi faire en sorte que les futurs employés potentiels soient attirés par l'organisation. Comme la négociation des tâches est associée à l'augmentation de l'autonomie que peut ressentir un individu face à son poste futur, nous encourageons les gestionnaires à considérer les arrangements sur mesure liés aux tâches comme étant un élément positif augmentant l'attraction organisationnelle.

Troisièmement, les horaires sont significativement liés à l'attraction organisationnelle. La négociation des horaires fait référence, selon Rosen *et al.* (2008), à la capacité de l'individu de prendre possession et diriger sa vie professionnelle comme il l'entend. Les gestionnaires devraient tenir compte de la négociation des horaires comme étant important afin d'attirer les jeunes professionnelles qui souhaitent concilier travail-famille autant que les travailleurs plus âgés qui veulent rendre leur vie professionnelle plus légère avant la retraite.

Quatrièmement, le salaire et les tâches ne semblent pas être deux éléments qui, mis ensemble, attirent particulièrement les candidats puisque le résultat n'est pas significatif. Bien que le salaire et les tâches, de façon individuelle, semblent attirer les participants vers une organisation, la combinaison de ceux-ci ne produit pas le même effet. Les

gestionnaires ne devraient pas compter sur la combinaison du salaire et des tâches afin d'attirer chez eux les futurs travailleurs de la génération Y.

Cinquièmement, l'ensemble d'arrangements composés du salaire et des horaires n'est pas significatif. Ces deux éléments mis ensemble ne semblent pas avoir un impact sur l'attraction organisationnelle. Les gestionnaires devraient donc se concentrer sur d'autres éléments pour favoriser l'attraction de candidats de talent envers leur organisation.

Sixièmement, l'union des tâches et des horaires est liée à l'attraction qu'un individu peut ressentir pour une organisation. Cette forte relation devrait être prise en considération par les gestionnaires s'ils veulent attirer chez eux de futurs employés compétents. Il semblerait que les participants, provenant de la génération Y, soient plus attirés par une organisation qui propose la négociation des tâches et des horaires simultanément, plutôt que toute autre combinaison.

Finalement, la combinaison des trois arrangements, soit le salaire, les tâches et les horaires, est significative. C'est-à-dire, que les gestionnaires d'entreprises devraient encourager la négociation des trois arrangements sur mesure en même temps pour augmenter l'attraction envers l'entreprise. Toutefois, la négociation d'uniquement le salaire, les tâches ou les horaires autant que la négociation de la combinaison des tâches et des horaires semblent jouer un rôle plus puissant lorsqu'il s'agit d'attraction organisationnelle. Les gestionnaires devraient donc se concentrer sur la négociation d'un seul arrangement sur mesure à la fois ou bien d'offrir la combinaison tâches et horaires avant de penser à offrir la négociation des trois arrangements à la fois.

Le choix qu'une entreprise fait de ne pas être ouvert à la négociation d'arrangements sur mesure peut avoir des effets sur l'attraction organisationnelle. Les répondants à cette étude ont statué qu'ils seraient moins attirés par une entreprise qui ne serait pas ouverte à la négociation d'arrangements sur mesure. Les gestionnaires devraient prendre en considération que les candidats potentiels préfèrent avoir l'opportunité de négocier des arrangements.

La négociation d'arrangements sur mesure pourrait devenir un déterminant important de l'attraction organisationnelle. Par exemple, la négociation d'arrangements sur mesure liés aux horaires réduit le stress concernant la conciliation travail-famille, mais n'affecte pas négativement la performance de l'individu (Hornung *et al.*, 2008a). La négociation des tâches pourrait servir à envoyer de l'information aux candidats, leur rapportant qu'ils ont une valeur pour l'entreprise et leur offrant d'être plus autonome après l'embauche (Hornung *et al.*, 2010). Le salaire, quant à lui, semble attirer les individus envers les organisations quoique, selon Rousseau *et al.* (2006), ce n'est pas l'arrangement le plus négocié avant l'embauche.

Il est donc recommandé aux gestionnaires des organisations québécoises d'être ouverts à la négociation d'arrangements sur mesure, car ils semblent influencer l'attraction d'un candidat envers une organisation. Les arrangements sur mesure, suite à plusieurs autres études, devront être pris en considération afin d'avoir un plan d'attraction organisationnelle puissant qui attirera les meilleurs candidats potentiels possible.

### 5.3 Limite de la recherche

L'étude de l'attraction organisationnelle comporte quelques enjeux. Par exemple, les connaissances empiriques sur le sujet sont peu nombreuses comparativement aux savoirs théoriques. De plus, la majorité des études produites s'appuient sur des échantillons d'étudiants et non pas d'individus sur le marché du travail (Cable et Judge, 1997; Highhouse *et al.*, 1999; Lievens *et al.*, 2001; Highhouse *et al.*, 2003; Lievens et Highhouse, 2003; Tsai et Yang, 2010). Selon Turban et Cable (2003), il apparaît qu'il y a une différence entre l'intention de soumettre une candidature et sa soumission réelle. Le processus pour attirer des candidats au sein d'une organisation est complexe et la méthode des scénarios ne permet de l'appréhender que partiellement et il existe une différence entre lire un scénario pour se représenter une activité de recrutement et être un travailleur qui le vit réellement. De ce fait, les scénarios évaluent ce qui est probable et non pas ce qui est actuel (Karren et Woodward Barringer, 2002). Fonctionner par scénario était une approche logique puisqu'il s'agit d'un sujet jeune, peu documenté et qui se prêtait bien à la mise en situation. Toutefois, nous étions conscients que cette

méthode comportait des limites. Une autre limite de cette recherche se rapporte à la définition choisie versus l'outil de mesure choisi. La définition de Tsai et Yang (2010) était intéressante, car elle était générale. Toutefois, nous avons mesuré l'attraction générale avec l'outil de Highhouse *et al.* (2003), et non celui proposé par Tsai et Yang (2010). Il s'agit d'une limite importante de ce mémoire, car les résultats en ont été biaisés puisque nous avons basé l'opérationnalisation de nos concepts en vertu de cette définition, mais n'avons pas utilisé le même instrument de mesure que les auteurs de cette définition ont choisi originalement. Il aurait donc fallu utiliser le même outil de mesure que Tsai et Yang afin que la définition de l'attraction organisationnelle concorde avec l'outil qui la mesure. Un autre problème de cette recherche touche l'échantillon composé entièrement d'étudiants. Les résultats obtenus dans ce mémoire sont donc non généralisables. En d'autres mots, il sera impossible de généraliser les résultats à la population, car ils ont été obtenus auprès d'un échantillon trop peu représentatif du reste du monde et trop spécifique aux étudiants en gestion de l'UQAM. Il serait même impossible d'appliquer les résultats obtenus à une autre université québécoise autre que l'UQAM. Il faudra donc prendre avec parcimonie toutes les conclusions tirées dans ce mémoire.

De plus, le test de Levene présenté au tableau 7 montre un possible problème de variance. Effectivement, comme le dit Field (2005), lorsque les variances sont significatives, c'est qu'elles sont significativement différentes les unes des autres. Le problème dans ce mémoire fait référence au fait qu'il manque de variance entre les groupes, ceux-ci sont trop semblables. Ce problème de variance a sans doute affecté les résultats produits par l'analyse de variance à mesures répétées.

Le problème de multicolinéarité rencontré entre les variables que nous avons mesurées est une autre limite importante de notre travail. Dû à ce problème, cinq des sept hypothèses n'ont pu être traitées. Comme les participants n'ont pu être en mesure de différencier les échelles de compatibilité candidat/poste et de compatibilité candidat/organisation, toutes les hypothèses proposant un lien de médiation ont dû rester sans réponse.



Une dernière limite touche au cinquième scénario. Bien que minime, il existe une légère différence dans la façon dont il a été rédigé si on le compare aux autres scénarios. Cette différence peut créer des biais en affectant la compréhension du scénario et en influençant les choix de réponse. Cette différence pourrait donc avoir eu un impact sur les résultats obtenus.

Les limites font partie d'une étude au même titre que l'interprétation des résultats ou la revue de la littérature. Il est pratiquement impossible de faire une recherche sans limites. Toutefois, il est primordial que le chercheur soit à l'affût des différentes limites de son étude afin d'en tenir compte et de mettre des bémols à ses résultats et critiques.

#### 5.4 Pistes de recherche futures

Tout au long de ce mémoire, que ce soit la revue de la littérature passée ciblant l'attraction organisationnelle ou les nouveautés concernant les arrangements sur mesure, nous avons tenté d'établir un lien entre les deux concepts. Selon les résultats obtenus, il existerait bel et bien un lien direct entre les arrangements sur mesure liée au salaire, aux horaires et aux tâches et l'attraction qu'un individu peut ressentir envers une organisation. De ce fait, il serait logique de croire que si une entreprise propose la négociation d'arrangements personnalisés en lien avec le salaire, les horaires ou les tâches, un individu y répondrait favorablement et serait plus attiré envers elle. Comme le segment de recherche touchant les arrangements sur mesure est très jeune, il serait pertinent pour les chercheurs de continuer à y faire des recherches visant l'amélioration de la compréhension du concept. La négociation d'arrangements sur mesure peut se produire à deux périodes différentes, soit *ex ante* ou *ex post*. Très peu de recherches ont été faites jusqu'à présent sur les arrangements individualisés négociés *ex ante*. Nous croyons qu'il serait pertinent pour les chercheurs de ce domaine d'élargir les connaissances par rapport à ce type d'arrangements sur mesure. Suite à une limite importante de notre recherche concernant un effet de multicollinéarité partielle, il serait fort intéressant pour les chercheurs de tester les liens de médiation faisant partie de notre modèle. Comme le suppose Hornung (2010), les arrangements sur mesure en lien avec les tâches auraient une influence sur la compatibilité d'un individu avec son poste. La



mesure d'un tel lien et l'analyse des résultats pourraient établir de nouveaux liens entre les concepts d'arrangements sur mesure et d'attraction organisationnelle. Finalement, il serait fort intéressant de changer l'échantillon fait entièrement d'étudiants universitaires pour le remplacer par de réels travailleurs à la recherche d'un emploi, en passant par des agences de placement par exemple ou en sondant les candidats potentiels qui appliquent dans de grandes entreprises lors d'un processus de recrutement. En changeant le type d'échantillon et en prenant des candidats potentiels, les résultats seront plus précis et plus facilement généralisables à la population travailleuse.

Une autre piste de recherche pour le futur porte sur la culture organisationnelle des entreprises. Le type d'organisation où les arrangements sur mesure sont le plus susceptibles de se produire est vaste. Rousseau et Kim (2006), en travaillant avec un échantillon d'infirmières, ont montré que les arrangements sur mesure sont les bienvenus même dans un environnement ferme, strict et peu ouvert au changement. Nous croyons que tout type d'organisation serait un endroit propice pour effectuer une recherche sur les arrangements sur mesure puisque, pour toute entreprise, il est plus facile d'attirer des candidats en offrant plus que simplement un bon salaire. Toutefois, il serait intéressant d'effectuer une recherche ex ante dans des organisations où la négociation n'est pas un procédé couramment utilisé. Par exemple, les organisations syndiquées, les organisations gouvernementales, paragouvernementales ou municipales. Il serait intéressant de savoir si les futurs employés de grandes entreprises ou de ministère seraient aussi influencés par la négociation d'arrangements sur mesure et d'étudier l'impact d'une telle négociation dans un milieu où tout est ancré dans des normes, des règles et des codes.

Finalement, il serait intéressant pour les chercheurs futurs de s'intéresser à d'autres éléments pouvant jouer un rôle modérateur dans la relation entre les arrangements sur mesure et l'attraction organisationnelle. Bien entendu, l'estime de soi devrait être étudiée encore afin de valider son impact ou non sur l'attraction organisationnelle. Toutefois, d'autres traits de personnalité, comme par exemple avoir un caractère consciencieux, l'ouverture d'esprit, l'extraversion, l'amabilité et le névrosisme pourrait

être utilisés pour modérer la relation. Ng et Feldman (2010) ont dit que des différences individuelles jouaient un rôle en ce qui a trait à l'attraction organisationnelle. Il serait donc pertinent de savoir si d'autres éléments uniques aux candidats, tels que l'estime de soi ou les traits de personnalité, auraient un impact positif ou négatif sur la relation unissant les arrangements personnalisés et l'attraction organisationnelle.

## ANNEXE 1.

## QUESTIONNAIRE

**CHAIRE**

**de gestion  
des compétences  
ESG UQAM**

**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT**

**«Étude de l'influence des arrangements sur mesure sur les perceptions liées à l'attraction organisationnelle.»**

**IDENTIFICATION**

Responsable du projet : **Maude Legault**

Programme d'enseignement : Maîtrise en sciences de la gestion, Ressources humaines

Adresse courriel : **[legault.maude@courrier.uqam.ca](mailto:legault.maude@courrier.uqam.ca)** Téléphone : **514 467-5833**

Directrice responsable du projet : **Sylvie Guerrero, Ph. D.**

Adresse courriel : **[guerrero.sylvie@uqam.ca](mailto:guerrero.sylvie@uqam.ca)**

**CHAIRE****de gestion  
des compétences****ESG UQÀM****FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT****«Étude de l'influence des arrangements sur mesure sur les perceptions liées à l'attraction organisationnelle.»****IDENTIFICATION****Responsable du projet : Maude Legault****Programme d'enseignement : Maîtrise en sciences de la gestion, Ressources humaines****Adresse courriel : legault.maude@courrier.uqam.ca****Téléphone : 514 467-5833****BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION**

Vous êtes invités à prendre part à ce projet visant à comprendre comment les arrangements sur mesure influencent les perceptions liées à l'attraction organisationnelle. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sous la direction de Sylvie Guerrero, professeure au département d'organisation et ressources humaines de la Faculté des sciences de la gestion. Elle peut être jointe par courriel à l'adresse : [guerrero.sylvie@uqam.ca](mailto:guerrero.sylvie@uqam.ca).

**Les arrangements sur mesure peuvent être définis comme étant une « entente volontaire et personnalisée, non standard, négociée entre deux parties » (Rousseau, 2005, p.8).**

**PROCÉDURE(S)**

Votre participation consiste à répondre à un questionnaire de plusieurs items liés aux arrangements sur mesure, à l'attraction organisationnelle, à la compatibilité candidat-poste, à la compatibilité candidat-organisation et à l'estime de soi en lien avec de courts scénarios (8) de mise en contexte. Les questionnaires seront confidentiels.

**AVANTAGES et RISQUES**

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension des domaines de recherche sur l'attraction organisationnelle et les arrangements sur mesure. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette recherche. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions concernant l'estime de soi pourraient raviver des émotions désagréables.

**CONFIDENTIALITÉ**

Il est entendu que les renseignements recueillis sont confidentiels et que seules, la responsable du projet et sa directrice de recherche, Sylvie Guerrero, auront accès au contenu des questionnaires. Le matériel de recherche (questionnaires) sera conservé sous clé par la responsable du projet pour la durée totale du projet. Les questionnaires seront détruits 2 ans après les dernières publications.

#### PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire et n'a aucun lien avec ce cours ou les recherches menées par votre professeur. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que, par ailleurs, vous êtes libres de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que la responsable du projet et sa directrice puissent utiliser, aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques), les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

#### COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte **gratuitement**. Vous ne recevrez donc aucune compensation que ce soit.

#### DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter la responsable du projet au numéro **(514) 467-5833** ou à l'adresse électronique suivante [legault.maude@courrier.uqam.ca](mailto:legault.maude@courrier.uqam.ca) pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter par courriel avec la directrice de recherche, Sylvie Guerrero, des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche ([guerrero.sylvie@uqam.ca](mailto:guerrero.sylvie@uqam.ca)).

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toutes questions ne pouvant être adressées au directeur de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Marc Bélanger, au numéro **(514) 987-3000 # 5021**. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro **(514) 987-3000 # 7753**.

#### REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

#### SIGNATURES :

Je, \_\_\_\_\_ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que la responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.



Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du responsable du projet :

Date :

*Veuillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à la responsable de recherche.*

**Dans un premier temps, voici quelques questions portant sur votre personnalité. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Ce qui nous intéresse est de savoir comment vous vous percevez. Répondez le plus spontanément possible en encerclant la réponse vous correspondant le mieux.**

① Pas du tout d'accord    ② Plutôt pas d'accord    ③ Sans opinion    ④ Plutôt d'accord    ⑤ Tout à fait d'accord

Je pense que je suis une personne de valeur, au moins égale à n'importe qui d'autre	1	2	3	4	5
J'ai une attitude positive vis-à-vis moi-même	1	2	3	4	5
Tout bien considéré, je suis porté à me considérer comme un raté	1	2	3	4	5
Je suis capable de faire les choses aussi bien que la majorité des gens	1	2	3	4	5
Je sens peu de raison d'être fier de moi	1	2	3	4	5
Je pense que je possède au moins un certain nombre de belles qualités	1	2	3	4	5
Dans l'ensemble je suis satisfait de moi	1	2	3	4	5
J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même	1	2	3	4	5
Parfois, je me sens vraiment inutile	1	2	3	4	5
Il m'arrive de penser que je suis un bon à rien	1	2	3	4	5

Traduction : Vallières, E.F et Vallerand, R.J, 1990, International Journal of Psychology, 25, p.305-31

**Vous devez maintenant lire les scénarios fictifs qui suivent et vous imaginer prendre place dans les contextes présentés, dans lesquels vous devez vous projeter. Les situations présentées peuvent vous sembler simplistes ou improbables. Ce n'est pas grave si tel est le cas.**

**Ce qui nous intéresse est votre réaction dans une situation bien précise, qu'elle vous semble probable ou pas. Veuillez répondre le plus honnêtement et spontanément possible en encerclant la réponse vous correspondant le mieux. Veuillez noter que chaque scénario est individuel en soi et que vous devez vous baser sur la nature et le nombre d'arrangements sur mesure pour répondre aux questions et nous faire savoir pourquoi vous vous sentez ainsi face à cette situation.**

Les arrangements sur mesure peuvent être définis comme étant une « entente volontaire et personnalisée, non standard, négociée entre deux parties » (Rousseau, 2005, p.8). Les arrangements sur mesure liés au salaire, aux tâches et aux horaires doivent être perçus comme étant la négociation, lors d'une discussion avec l'intervieweur, de ceux-ci tout en tenant compte de vos besoins personnels et vos valeurs individuelles.

### **Contexte général s'appliquant à tous les scénarios suivants**

Vous êtes finissants dans votre programme d'étude et êtes à la recherche d'un emploi dans votre domaine. En tant que chercheur d'emploi entrant sur le marché du travail, vous êtes particulièrement sensible au salaire, aux horaires et aux tâches que l'on vous propose. Vous souhaitez un salaire compétitif et vous vous êtes renseignés sur le niveau de salaire que vous êtes en droit de demander à l'embauche. Vous désirez des horaires souples de manière à ne pas rompre trop brutalement avec votre rythme et style de vie étudiante. Vous voulez enfin des tâches stimulantes, à la hauteur de votre niveau d'études et en lien avec votre domaine d'étude, mais tout de même accessible à un nouveau embauché sans expérience professionnelle.

En faisant votre recherche, vous trouvez un poste qui vous intéresse dans une entreprise qui vous a toujours attiré. Vous êtes enthousiastes à l'idée d'obtenir ce poste et vous croyez en vos chances, puisque vous avez été reçu pour une première entrevue qui s'est très bien passée.

**Scénario 1**

Vous vous présentez pour une deuxième entrevue. Lors de cette seconde entrevue, vous discutez du salaire avec le recruteur, puisque c'est un élément qui vous tient à cœur : vous souhaitez avoir le salaire le plus compétitif possible. Il est convenu qu'il est possible de le négocier, ce qui est fait avec le recruteur selon vos besoins et valeurs personnelles. Les autres éléments (horaires, tâches) ne sont pas négociables. L'entreprise doit respecter des règles communes à tous les employés concernant les horaires, et il n'est pas habituel d'adapter les tâches selon les désirs des employés dans l'entreprise.

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour votre salaire?

Oui ☐ Non ☐

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos horaires?

Oui ☐ Non ☐

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos tâches?

Oui ☐ Non ☐

**Qu'elle est votre ressenti à l'issue de cette deuxième entrevue d'embauche? Les questions ci-dessous peuvent vous sembler similaires. C'est normal, car notre souhait est de bien préciser votre ressenti sur des éléments proches, mais complémentaires.**

	① Pas du tout d'accord	② Plutôt pas d'accord	③ Sans opinion	④ Plutôt d'accord	⑤ Tout à fait d'accord
Je sens que ma personnalité correspond à la personnalité ou à l'image de cette organisation	1	2	3	4	5
Cet emploi satisfait mes besoins	1	2	3	4	5
Les valeurs et la personnalité de cette organisation sont semblables aux miennes	1	2	3	4	5
Je ne serais intéressé à travailler pour cette compagnie qu'en dernier recours	1	2	3	4	5
Mes valeurs correspondent à celles des employés actuels de cette organisation	1	2	3	4	5
Je sens que cet emploi me permet d'effectuer le genre de travail qui me plaît	1	2	3	4	5
Un emploi dans cette entreprise me semble très attirant	1	2	3	4	5
Je pense que les valeurs et la personnalité de cette organisation sont le reflet de mes propres valeurs et de ma propre personnalité	1	2	3	4	5
Cet emploi me convient très bien	1	2	3	4	5
Cet emploi ressemble au type d'emploi que je recherchais	1	2	3	4	5
Pour moi, cette compagnie est un milieu de travail attirant.	1	2	3	4	5
Je sens que les valeurs de cette organisation sont semblables à mes propres valeurs	1	2	3	4	5
Je suis intéressé à en apprendre plus à propos de cette entreprise	1	2	3	4	5
Cette compagnie serait, pour moi, un endroit intéressant où travailler	1	2	3	4	5

## Scénario 2

Vous vous présentez pour une deuxième entrevue. Lors de cette seconde entrevue, vous discutez des horaires avec le recruteur puisque c'est un élément qui vous tient à cœur : vous souhaitez avoir les horaires les plus flexibles possible. Il est convenu qu'il est possible de les négocier, ce qui est fait avec le recruteur selon vos besoins et valeurs personnelles. Les autres éléments (salaires, tâches) ne sont pas négociables. L'entreprise doit respecter des règles communes à tous les employés concernant les salaires, et il n'est pas habituel d'adapter les tâches selon les désirs des employés dans l'entreprise.

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour votre salaire?

Oui ☐ Non ☐

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos horaires?

Oui ☐ Non ☐

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos tâches?

Oui ☐ Non ☐

**Qu'elle est votre ressenti à l'issue de cette deuxième entrevue d'embauche? Les questions ci-dessous peuvent vous sembler similaires. C'est normal, car notre souhait est de bien préciser votre ressenti sur des éléments proches, mais complémentaires.**

	① Pas du tout d'accord	② Plutôt pas d'accord	③ Sans opinion	④ Plutôt d'accord	⑤ Tout à fait d'accord
Je sens que ma personnalité correspond à la personnalité ou à l'image de cette organisation	1	2	3	4	5
Cet emploi satisfait mes besoins	1	2	3	4	5
Les valeurs et la personnalité de cette organisation sont semblables aux miennes	1	2	3	4	5
Je ne serai intéressé à travailler pour cette compagnie qu'en dernier recours	1	2	3	4	5
Mes valeurs correspondent à celles des employés actuels de cette organisation	1	2	3	4	5
Je sens que cet emploi me permet d'effectuer le genre de travail qui me plaît	1	2	3	4	5
Un emploi dans cette entreprise me semble très attirant	1	2	3	4	5
Je pense que les valeurs et la personnalité de cette organisation sont le reflet de mes propres valeurs et de ma propre personnalité	1	2	3	4	5
Cet emploi me convient très bien	1	2	3	4	5
Cet emploi ressemble au type d'emploi que je recherchais	1	2	3	4	5
Pour moi, cette compagnie est un milieu de travail attirant.	1	2	3	4	5
Je sens que les valeurs de cette organisation sont semblables à mes propres valeurs	1	2	3	4	5
Je suis intéressé à en apprendre plus à propos de cette entreprise	1	2	3	4	5
Cette compagnie serait, pour moi, un endroit intéressant où travailler	1	2	3	4	5



### Scénario 3

Vous vous présentez pour une deuxième entrevue. Lors de cette seconde entrevue, vous discutez du salaire et des tâches avec le recruteur puisque ce sont deux éléments qui vous tiennent à cœur : vous souhaitez avoir le salaire le plus compétitif possible, et adapter les tâches à vos besoins. Il est convenu qu'il est possible de négocier le salaire et le contenu des tâches, ce qui est fait avec le recruteur selon vos besoins et valeurs personnelles. Les horaires ne sont pas négociables, car l'entreprise doit respecter des règles communes à tous les employés concernant les horaires de travail.

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour votre salaire?

Oui ☐ Non ☐

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos horaires?

Oui ☐ Non ☐

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos tâches?

Oui ☐ Non ☐

**Qu'elle est votre ressenti à l'issue de cette deuxième entrevue d'embauche? Les questions ci-dessous peuvent vous sembler similaires. C'est normal, car notre souhait est de bien préciser votre ressenti sur des éléments proches, mais complémentaires.**

	① Pas du tout d'accord	② Plutôt pas d'accord	③ Sans opinion	④ Plutôt d'accord	⑤ Tout à fait d'accord
Je sens que ma personnalité correspond à la personnalité ou à l'image de cette organisation	1	2	3	4	5
Cet emploi satisfait mes besoins	1	2	3	4	5
Les valeurs et la personnalité de cette organisation sont semblables aux miennes	1	2	3	4	5
Je ne serai intéressé à travailler pour cette compagnie qu'en dernier recours	1	2	3	4	5
Mes valeurs correspondent à celles des employés actuels de cette organisation	1	2	3	4	5
Je sens que cet emploi me permet d'effectuer le genre de travail qui me plaît	1	2	3	4	5
Un emploi dans cette entreprise me semble très attirant	1	2	3	4	5
Je pense que les valeurs et la personnalité de cette organisation sont le reflet de mes propres valeurs et de ma propre personnalité	1	2	3	4	5
Cet emploi me convient très bien	1	2	3	4	5
Cet emploi ressemble au type d'emploi que je recherchais	1	2	3	4	5
Pour moi, cette compagnie est un milieu de travail attirant.	1	2	3	4	5
Je sens que les valeurs de cette organisation sont semblables à mes propres valeurs	1	2	3	4	5
Je suis intéressé à en apprendre plus à propos de cette entreprise	1	2	3	4	5
Cette compagnie serait, pour moi, un endroit intéressant où travailler	1	2	3	4	5



**Scénario 4**

Lors de la seconde entrevue, vous avez discuté du salaire et des horaires avec le recruteur, puisque ces éléments sont importants à vos yeux : vous souhaitez avoir le meilleur salaire possible et des horaires le plus flexibles possible, mais réalistes pour quelqu'un venant de finir ses études. Il est convenu qu'il est possible de négocier le salaire et le contenu des horaires, ce qui est fait avec le recruteur selon vos besoins et valeurs personnelles. Les tâches ne sont pas négociables, car l'entreprise doit respecter des règles communes à tous les employés concernant les tâches de travail.

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour votre salaire?

Oui ☐ Non ☐

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos horaires?

Oui ☐ Non ☐

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos tâches?

Oui ☐ Non ☐

**Qu'elle est votre ressenti à l'issue de cette deuxième entrevue d'embauche? Les questions ci-dessous peuvent vous sembler similaires. C'est normal, car notre souhait est de bien préciser votre ressenti sur des éléments proches, mais complémentaires.**

	① Pas du tout d'accord	② Plutôt pas d'accord	③ Sans opinion	④ Plutôt d'accord	⑤ Tout à fait d'accord
Je sens que ma personnalité correspond à la personnalité ou à l'image de cette organisation	1	2	3	4	5
Cet emploi satisfait mes besoins	1	2	3	4	5
Les valeurs et la personnalité de cette organisation sont semblables aux miennes	1	2	3	4	5
Je ne serai intéressé à travailler pour cette compagnie qu'en dernier recours	1	2	3	4	5
Mes valeurs correspondent à celles des employés actuels de cette organisation	1	2	3	4	5
Je sens que cet emploi me permet d'effectuer le genre de travail qui me plaît	1	2	3	4	5
Un emploi dans cette entreprise me semble très attirant	1	2	3	4	5
Je pense que les valeurs et la personnalité de cette organisation sont le reflet de mes propres valeurs et de ma propre personnalité	1	2	3	4	5
Cet emploi me convient très bien	1	2	3	4	5
Cet emploi ressemble au type d'emploi que je recherchais	1	2	3	4	5
Pour moi, cette compagnie est un milieu de travail attirant.	1	2	3	4	5
Je sens que les valeurs de cette organisation sont semblables à mes propres valeurs	1	2	3	4	5
Je suis intéressé à en apprendre plus à propos de cette entreprise	1	2	3	4	5
Cette compagnie serait, pour moi, un endroit intéressant où travailler	1	2	3	4	5

### Scénario 5

Lors de la seconde entrevue, vous avez discuté des tâches avec le recruteur puisqu'il s'agit d'un élément qui vous tient à cœur: vous souhaitez avoir des tâches motivantes en accord avec un premier emploi, mais réalistes pour quelqu'un venant de finir ses études. Il est convenu qu'il est possible de négocier le contenu des tâches, ce qui est fait avec le recruteur selon vos besoins et valeurs personnelles. Le salaire et les horaires ne sont pas négociables, car l'entreprise doit respecter des règles communes à tous les employés concernant les horaires de travail et le salaire offert.

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour votre salaire?

Oui ☐ Non ☐

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos horaires?

Oui ☐ Non ☐

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos tâches?

Oui ☐ Non ☐

**Qu'elle est votre ressenti à l'issue de cette deuxième entrevue d'embauche? Les questions ci-dessous peuvent vous sembler similaires. C'est normal, car notre souhait est de bien préciser votre ressenti sur des éléments proches, mais complémentaires.**

	① Pas du tout d'accord	② Plutôt pas d'accord	③ Sans opinion	④ Plutôt d'accord	⑤ Tout à fait d'accord
Je sens que ma personnalité correspond à la personnalité ou à l'image de cette organisation	1	2	3	4	5
Cet emploi satisfait mes besoins	1	2	3	4	5
Les valeurs et la personnalité de cette organisation sont semblables aux miennes	1	2	3	4	5
Je ne serai intéressé à travailler pour cette compagnie qu'en dernier recours	1	2	3	4	5
Mes valeurs correspondent à celles des employés actuels de cette organisation	1	2	3	4	5
Je sens que cet emploi me permet d'effectuer le genre de travail qui me plaît	1	2	3	4	5
Un emploi dans cette entreprise me semble très attirant	1	2	3	4	5
Je pense que les valeurs et la personnalité de cette organisation sont le reflet de mes propres valeurs et de ma propre personnalité	1	2	3	4	5
Cet emploi me convient très bien	1	2	3	4	5
Cet emploi ressemble au type d'emploi que je recherchais	1	2	3	4	5
Pour moi, cette compagnie est un milieu de travail attirant.	1	2	3	4	5
Je sens que les valeurs de cette organisation sont semblables à mes propres valeurs	1	2	3	4	5
Je suis intéressé à en apprendre plus à propos de cette entreprise	1	2	3	4	5
Cette compagnie serait, pour moi, un endroit intéressant où travailler	1	2	3	4	5

**Scénario 6**

Lors de la seconde entrevue, vous avez discuté du salaire, des horaires et des tâches avec le recruteur, puisque tous ces éléments sont importants à vos yeux : vous souhaitez avoir le meilleur salaire possible, des horaires souples, et des tâches motivantes, mais réalistes pour quelqu'un venant de finir ses études. Il a été convenu qu'il était possible de les négocier, ce qui a été fait selon vos besoins et valeurs personnelles. Il est convenu qu'il est possible de négocier le salaire, les horaires et le contenu des tâches, ce qui est fait avec le recruteur selon vos besoins et valeurs personnelles.

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour votre salaire?

Oui ☐ Non ☐

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos horaires?

Oui ☐ Non ☐

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos tâches?

Oui ☐ Non ☐

**Qu'elle est votre ressenti à l'issue de cette deuxième entrevue d'embauche? Les questions ci-dessous peuvent vous sembler similaires. C'est normal, car notre souhait est de bien préciser votre ressenti sur des éléments proches, mais complémentaires.**

	① Pas du tout d'accord	② Plutôt pas d'accord	③ Sans opinion	④ Plutôt d'accord	⑤ Tout à fait d'accord
Je sens que ma personnalité correspond à la personnalité ou à l'image de cette organisation	1	2	3	4	5
Cet emploi satisfait mes besoins	1	2	3	4	5
Les valeurs et la personnalité de cette organisation sont semblables aux miennes	1	2	3	4	5
Je ne serai intéressé à travailler pour cette compagnie qu'en dernier recours	1	2	3	4	5
Mes valeurs correspondent à celles des employés actuels de cette organisation	1	2	3	4	5
Je sens que cet emploi me permet d'effectuer le genre de travail qui me plaît	1	2	3	4	5
Un emploi dans cette entreprise me semble très attirant	1	2	3	4	5
Je pense que les valeurs et la personnalité de cette organisation sont le reflet de mes propres valeurs et de ma propre personnalité	1	2	3	4	5
Cet emploi me convient très bien	1	2	3	4	5
Cet emploi ressemble au type d'emploi que je recherchais	1	2	3	4	5
Pour moi, cette compagnie est un milieu de travail attirant.	1	2	3	4	5
Je sens que les valeurs de cette organisation sont semblables à mes propres valeurs	1	2	3	4	5
Je suis intéressé à en apprendre plus à propos de cette entreprise	1	2	3	4	5
Cette compagnie serait, pour moi, un endroit intéressant où travailler	1	2	3	4	5



**Scénario 7**

Lors de la seconde entrevue, vous avez discuté du salaire, des horaires et des tâches avec le recruteur puisqu'il s'agit d'éléments importants pour vous qui entrez sur le marché du travail: vous souhaitez avoir le salaire, les horaires et les tâches les plus adaptées possible à vos besoins et vos valeurs personnelles. Il a été convenu qu'il était impossible de les négocier, car l'entreprise doit respecter des règles communes à tous les employés concernant le salaire, les horaires et les tâches liés à un emploi.

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour votre salaire?

Oui ☐ Non ☐

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos horaires?

Oui ☐ Non ☐

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos tâches?

Oui ☐ Non ☐

**Qu'elle est votre ressenti à l'issue de cette deuxième entrevue d'embauche? Les questions ci-dessous peuvent vous sembler similaires. C'est normal, car notre souhait est de bien préciser votre ressenti sur des éléments proches, mais complémentaires.**

① Pas du tout d'accord    ② Plutôt pas d'accord    ③ Sans opinion    ④ Plutôt d'accord    ⑤ Tout à fait d'accord					
Je sens que ma personnalité correspond à la personnalité ou à l'image de cette organisation	1	2	3	4	5
Cet emploi satisfait mes besoins	1	2	3	4	5
Les valeurs et la personnalité de cette organisation sont semblables aux miennes	1	2	3	4	5
Je ne serai intéressé à travailler pour cette compagnie qu'en dernier recours	1	2	3	4	5
Mes valeurs correspondent à celles des employés actuels de cette organisation	1	2	3	4	5
Je sens que cet emploi me permet d'effectuer le genre de travail qui me plaît	1	2	3	4	5
Un emploi dans cette entreprise me semble très attirant	1	2	3	4	5
Je pense que les valeurs et la personnalité de cette organisation sont le reflet de mes propres valeurs et de ma propre personnalité	1	2	3	4	5
Cet emploi me convient très bien	1	2	3	4	5
Cet emploi ressemble au type d'emploi que je recherchais	1	2	3	4	5
Pour moi, cette compagnie est un milieu de travail attirant.	1	2	3	4	5
Je sens que les valeurs de cette organisation sont semblables à mes propres valeurs	1	2	3	4	5
Je suis intéressé à en apprendre plus à propos de cette entreprise	1	2	3	4	5
Cette compagnie serait, pour moi, un endroit intéressant où travailler	1	2	3	4	5

**Scénario 8**

Lors de la seconde entrevue, vous avez discuté des horaires et des tâches avec le recruteur, puisque ces éléments sont importants à vos yeux : vous souhaitez avoir des horaires souples, et des tâches motivantes, mais réalistes pour quelqu'un venant de finir ses études. Il est convenu qu'il est possible de négocier les horaires et le contenu des tâches, ce qui est fait avec le recruteur selon vos besoins et valeurs personnelles. Le salaire n'est pas négociable, car l'entreprise doit respecter des règles communes à tous les employés concernant le salaire offert.

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour votre salaire?

Oui ☐ Non ☐

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos horaires?

Oui ☐ Non ☐

Estimez-vous que vous ayez bénéficié d'un arrangement personnalisé pour vos tâches?

Oui ☐ Non ☐

**Qu'elle est votre ressenti à l'issue de cette deuxième entrevue d'embauche? Les questions ci-dessous peuvent vous sembler similaires. C'est normal, car notre souhait est de bien préciser votre ressenti sur des éléments proches, mais complémentaires.**

① Pas du tout d'accord    ② Plutôt pas d'accord    ③ Sans opinion    ④ Plutôt d'accord    ⑤ Tout à fait d'accord					
Je sens que ma personnalité correspond à la personnalité ou à l'image de cette organisation	1	2	3	4	5
Cet emploi satisfait mes besoins	1	2	3	4	5
Les valeurs et la personnalité de cette organisation sont semblables aux miennes	1	2	3	4	5
Je ne serai intéressé à travailler pour cette compagnie qu'en dernier recours	1	2	3	4	5
Mes valeurs correspondent à celles des employés actuels de cette organisation	1	2	3	4	5
Je sens que cet emploi me permet d'effectuer le genre de travail qui me plaît	1	2	3	4	5
Un emploi dans cette entreprise me semble très attirant	1	2	3	4	5
Je pense que les valeurs et la personnalité de cette organisation sont le reflet de mes propres valeurs et de ma propre personnalité	1	2	3	4	5
Cet emploi me convient très bien	1	2	3	4	5
Cet emploi ressemble au type d'emploi que je recherchais	1	2	3	4	5
Pour moi, cette compagnie est un milieu de travail attirant.	1	2	3	4	5
Je sens que les valeurs de cette organisation sont semblables à mes propres valeurs	1	2	3	4	5
Je suis intéressé à en apprendre plus à propos de cette entreprise	1	2	3	4	5
Cette compagnie serait, pour moi, un endroit intéressant où travailler	1	2	3	4	5



## Questions démographiques

À quelle catégorie d'âge appartenez-vous?

18 ans à 20 ans ☐

21 ans à 23 ans ☐

24 ans à 26 ans ☐

27 ans à 29 ans ☐

30 ans et plus ☐

De quel sexe êtes-vous?

Homme ☐

Femme ☐

Dans quel domaine étudiez-vous?

Hôtellerie ☐

Gestion des ressources humaines ☐

Tourisme et

Comptabilité ☐

Marketing ☐

Finances ☐

Autres ☐

Quel diplôme tentez-vous d'obtenir?

Baccalauréat ☐

Maîtrise ☐

Autre ☐

Êtes-vous présentement à la recherche d'un emploi?

Oui ☐

Non ☐

Avez-vous actuellement un emploi dans votre domaine d'étude? Oui ☐

Non ☐

Merci de votre participation!

## ANNEXE 2.SORTIE SPSS (OUTPUT)

Tableau du test multivarié effectué avec le GLM. Tiré directement du logiciel SPSS

Multivariate Tests <sup>c</sup>									
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power <sup>b</sup>
Tâches	Pillai's Trace	.226	61.787 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.000	.226	61.787	1.000
	Wilks' Lambda	.774	61.787 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.000	.226	61.787	1.000
	Hotelling's Trace	.291	61.787 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.000	.226	61.787	1.000
	Roy's Largest Root	.291	61.787 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.000	.226	61.787	1.000
tâches * Emploi	Pillai's Trace	.010	2.035 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.155	.010	2.035	.295
	Wilks' Lambda	.990	2.035 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.155	.010	2.035	.295
	Hotelling's Trace	.010	2.035 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.155	.010	2.035	.295
	Roy's Largest Root	.010	2.035 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.155	.010	2.035	.295
tâches * Emploi_actuel	Pillai's Trace	.000	.023 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.880	.000	.023	.053
	Wilks' Lambda	1.000	.023 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.880	.000	.023	.053
	Hotelling's Trace	.000	.023 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.880	.000	.023	.053
	Roy's Largest Root	.000	.023 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.880	.000	.023	.053
tâches * Emploi * Emploi_actuel	Pillai's Trace	.000	.007 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.933	.000	.007	.051
	Wilks' Lambda	1.000	.007 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.933	.000	.007	.051
	Hotelling's Trace	.000	.007 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.933	.000	.007	.051
	Roy's Largest Root	.000	.007 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.933	.000	.007	.051
Horaire	Pillai's Trace	.309	95.018 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.000	.309	95.018	1.000
	Wilks' Lambda	.691	95.018 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.000	.309	95.018	1.000
	Hotelling's Trace	.448	95.018 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.000	.309	95.018	1.000
	Roy's Largest Root	.448	95.018 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.000	.309	95.018	1.000
horaire * Emploi	Pillai's Trace	.000	.047 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.829	.000	.047	.055
	Wilks' Lambda	1.000	.047 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.829	.000	.047	.055
	Hotelling's Trace	.000	.047 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.829	.000	.047	.055
	Roy's Largest Root	.000	.047 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.829	.000	.047	.055

horaire * Emploi_actuel	Pillai's Trace	.003	.542 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.462	.003	.542	.113
	Wilks' Lambda	.997	.542 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.462	.003	.542	.113
	Hotelling's Trace	.003	.542 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.462	.003	.542	.113
	Roy's Largest Root	.003	.542 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.462	.003	.542	.113
horaire * Emploi * Emploi_actuel	Pillai's Trace	.006	1.277 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.260	.006	1.277	.203
	Wilks' Lambda	.994	1.277 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.260	.006	1.277	.203
	Hotelling's Trace	.006	1.277 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.260	.006	1.277	.203
	Roy's Largest Root	.006	1.277 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.260	.006	1.277	.203
Salaire	Pillai's Trace	.386	133.208 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.000	.386	133.208	1.000
	Wilks' Lambda	.614	133.208 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.000	.386	133.208	1.000
	Hotelling's Trace	.628	133.208 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.000	.386	133.208	1.000
	Roy's Largest Root	.628	133.208 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.000	.386	133.208	1.000
salaire * Emploi	Pillai's Trace	.000	.036 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.850	.000	.036	.054
	Wilks' Lambda	1.000	.036 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.850	.000	.036	.054
	Hotelling's Trace	.000	.036 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.850	.000	.036	.054
	Roy's Largest Root	.000	.036 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.850	.000	.036	.054
salaire * Emploi_actuel	Pillai's Trace	.005	.977 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.324	.005	.977	.166
	Wilks' Lambda	.995	.977 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.324	.005	.977	.166
	Hotelling's Trace	.005	.977 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.324	.005	.977	.166
	Roy's Largest Root	.005	.977 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.324	.005	.977	.166
salaire * Emploi * Emploi_actuel	Pillai's Trace	.006	1.346 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.247	.006	1.346	.211
	Wilks' Lambda	.994	1.346 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.247	.006	1.346	.211
	Hotelling's Trace	.006	1.346 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.247	.006	1.346	.211
	Roy's Largest Root	.006	1.346 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.247	.006	1.346	.211
tâches * horaires	Pillai's Trace	.017	3.621 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.058	.017	3.621	.474
	Wilks' Lambda	.983	3.621 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.058	.017	3.621	.474
	Hotelling's Trace	.017	3.621 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.058	.017	3.621	.474
	Roy's Largest Root	.017	3.621 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.058	.017	3.621	.474

tâches * horaires * Emploi	Pillai's Trace	.027	5.867 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.016	.027	5.867	.674
	Wilks' Lambda	.973	5.867 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.016	.027	5.867	.674
	Hotelling's Trace	.028	5.867 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.016	.027	5.867	.674
	Roy's Largest Root	.028	5.867 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.016	.027	5.867	.674
tâches * horaires *	Pillai's Trace	.025	5.336 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.022	.025	5.336	.633
Emploi_actuel	Wilks' Lambda	.975	5.336 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.022	.025	5.336	.633
	Hotelling's Trace	.025	5.336 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.022	.025	5.336	.633
	Roy's Largest Root	.025	5.336 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.022	.025	5.336	.633
tâches * horaires * Emploi	Pillai's Trace	.021	4.466 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.036	.021	4.466	.557
* Emploi_actuel	Wilks' Lambda	.979	4.466 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.036	.021	4.466	.557
	Hotelling's Trace	.021	4.466 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.036	.021	4.466	.557
	Roy's Largest Root	.021	4.466 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.036	.021	4.466	.557
tâches * salaire	Pillai's Trace	.000	.001 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.973	.000	.001	.050
	Wilks' Lambda	1.000	.001 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.973	.000	.001	.050
	Hotelling's Trace	.000	.001 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.973	.000	.001	.050
	Roy's Largest Root	.000	.001 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.973	.000	.001	.050
tâches * salaire * Emploi	Pillai's Trace	.000	.040 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.841	.000	.040	.055
	Wilks' Lambda	1.000	.040 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.841	.000	.040	.055
	Hotelling's Trace	.000	.040 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.841	.000	.040	.055
	Roy's Largest Root	.000	.040 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.841	.000	.040	.055
tâches * salaire *	Pillai's Trace	.000	.006 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.941	.000	.006	.051
Emploi_actuel	Wilks' Lambda	1.000	.006 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.941	.000	.006	.051
	Hotelling's Trace	.000	.006 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.941	.000	.006	.051
	Roy's Largest Root	.000	.006 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.941	.000	.006	.051
tâches * salaire * Emploi	Pillai's Trace	.001	.318 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.573	.001	.318	.087
Emploi_actuel	Wilks' Lambda	.999	.318 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.573	.001	.318	.087
	Hotelling's Trace	.002	.318 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.573	.001	.318	.087
	Roy's Largest Root	.002	.318 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.573	.001	.318	.087

horaire * salaire	Pillai's Trace	.012	2.579 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.110	.012	2.579	.359
	Wilks' Lambda	.988	2.579 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.110	.012	2.579	.359
	Hotelling's Trace	.012	2.579 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.110	.012	2.579	.359
	Roy's Largest Root	.012	2.579 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.110	.012	2.579	.359
horaire * salaire * Emploi	Pillai's Trace	.012	2.644 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.105	.012	2.644	.367
	Wilks' Lambda	.988	2.644 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.105	.012	2.644	.367
	Hotelling's Trace	.012	2.644 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.105	.012	2.644	.367
	Roy's Largest Root	.012	2.644 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.105	.012	2.644	.367
horaire * salaire * Emploi_actuel	Pillai's Trace	.007	1.478 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.225	.007	1.478	.228
	Wilks' Lambda	.993	1.478 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.225	.007	1.478	.228
	Hotelling's Trace	.007	1.478 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.225	.007	1.478	.228
	Roy's Largest Root	.007	1.478 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.225	.007	1.478	.228
horaire * salaire * Emploi * Emploi_actuel	Pillai's Trace	.011	2.273 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.133	.011	2.273	.323
	Wilks' Lambda	.989	2.273 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.133	.011	2.273	.323
	Hotelling's Trace	.011	2.273 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.133	.011	2.273	.323
	Roy's Largest Root	.011	2.273 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.133	.011	2.273	.323
tâches * horaires * salaire	Pillai's Trace	.053	11.893 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.001	.053	11.893	.930
	Wilks' Lambda	.947	11.893 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.001	.053	11.893	.930
	Hotelling's Trace	.056	11.893 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.001	.053	11.893	.930
	Roy's Largest Root	.056	11.893 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.001	.053	11.893	.930
tâches * horaires * salaire * Emploi	Pillai's Trace	.001	.221 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.638	.001	.221	.075
	Wilks' Lambda	.999	.221 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.638	.001	.221	.075
	Hotelling's Trace	.001	.221 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.638	.001	.221	.075
	Roy's Largest Root	.001	.221 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.638	.001	.221	.075
tâches * horaires * salaire * Emploi_actuel	Pillai's Trace	.000	.032 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.858	.000	.032	.054
	Wilks' Lambda	1.000	.032 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.858	.000	.032	.054
	Hotelling's Trace	.000	.032 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.858	.000	.032	.054
	Roy's Largest Root	.000	.032 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.858	.000	.032	.054



tâches * horaires * salaire * Pillai's Trace	.017	3.738 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.055	.017	3.738	.486
Emploi * Emploi_actuel Wilks' Lambda	.983	3.738 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.055	.017	3.738	.486
Hotelling's Trace	.018	3.738 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.055	.017	3.738	.486
Roy's Largest	.018	3.738 <sup>a</sup>	1.000	212.000	.055	.017	3.738	.486
Root								

a. Exact statistic

b. Computed using alpha = .05

c. Design: Intercept + Emploi + Emploi\_actuel + Emploi \* Emploi\_actuel

Within Subjects Design: tâches + horaires + salaire + tâches \* horaires + tâches \* salaire + horaires \* salaire + tâches \* horaires \* salaire

# Test de Levene directement tiré du logiciel SPSS

Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>

	F	df1	df2	Sig.
SMEAN(AttractiontotalScenario6)	2.559	3	212	.056
SMEAN(AttractiontotalScenario8)	.636	3	212	.592
SMEAN(AttractiontotalScenario3)	3.193	3	212	.025
SMEAN(AttractiontotalScenario5)	.071	3	212	.975
SMEAN(AttractiontotalScenario4)	4.017	3	212	.008
SMEAN(AttractiontotalScenario2)	.988	3	212	.399
SMEAN(AttractiontotalScenario1)	.635	3	212	.593
SMEAN(AttractiontotalScenario7)	2.460	3	212	.064

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Emploi + Emploi\_actuel + Emploi \* Emploi\_actuel

Within Subjects Design: tâches + horaires + salaire + tâches \* horaires + tâches \* salaire + horaire \*

salaire + tâches \* horaires \* salaire

# Test intersujet effectué avec le GLM. Tiré directement du logiciel SPSS

Tests of Between-Subjects Effects

Measure: MEASURE\_1

Transformed Variable: Average

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power <sup>a</sup>
Intercept	627.583	1	627.583	3127.028	.000	.942	3127.028	1.000
Estimedesoirecode_1	7.984	21	.380	1.894	.013	.170	39.782	.979
Error	38.935	194	.201					

a. Computed using alpha = .05

# BIBLIOGRAPHIE

Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., et Cable, D. M. (2001) « Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting polycapturing study ». *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, No. 2, p. 219-237.

Anand, S., Vidyarthi, P.R., Liden, R.C., et Rousseau, D.M. (2010). « Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality ». *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No.5, p. 970-988.

Barney, J. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of Management*. Vol.17, No 1, p. 99-120.

Barry, B., et Friedman, R.A. (1998). « Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation ». *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.74, No.2, p. 345-359.

Blascovich, J., et Tomaka, J. (1991). « Measure of self-esteem ». *Measures of personality and social psychological attitudes*, p.115-160. New-York: Academic Press.

Cable, D.M., et DeRue, D.S. (2002). « The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions ». *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No. 5, p. 875-884.

Cable, D. M., et Graham, M. E. (2000). « The determinants of job seekers' reputation perceptions ». *Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 21, No.8, p. 929-947.

Cable, D. M., et Judge, T. A. (1994). « Pay preferences and job search decisions, a person-organization fit experience ». *Personnel Psychology*, Vol. 7, No. 2, p. 317-348.

Cable, D. M., et Judge, T. A. (1996). « Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, p. 294-311.

Cable, D. M., et Turban, D. B. (2001). *Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment*. in (dir.) (Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 20), Emerald Group Publishing Limited, p. 115-163.

Cable, D. M., et Turban, D. B. (2003). « The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective ». *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 33, No. 11, p. 2244-2266.

Cambon, L. (2006). « The evaluative function of personality traits: Towards the focus on the two value dimensions of social desirability and social utility ». *Psychologie Française*, Vol. 51, p. 285-305.

Cappelli, P. (2000). « A market-driven approach to retaining talent ». *Harvard Business Review*, Vol. 78, No.1, p. 103-111.

Carless, S.A. (2005). « Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, p. 411-429.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., et Jones, D. A. (2005). « Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes », *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No 5, p. 928-944.

Chatman, J. A. (1989). « Improving interactional organizational research: A model of person–organization fit ». *Academy of Management Review*, Vol.14, No.3, p. 333–349.

Chatman, J.A. (1991). « Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms ». *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, No.3, p. 459-484.

Chauvette, M-C. (2008). « Le schéma anticipatoire du contrat psychologique: Étude exploratoire du concept et test de son lien avec trois types d'offre d'emploi ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 167f.

Chen, G., Bliese, P.D., et Mathieu, J.E. (2005). «Conceptual Framework and Statistical Procedures for Delineating and Testing Multilevel Theories of Homology ». *Organizational Research Methods*, Vol.8, No.4, p. 375-409.

Cohen, J., et Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum. 703 pages.

Cooksey, R.W. (1996). *Judgement analysis: Theory, methods, and applications*. San Diego, CA: Academic Press, 407 pages.

Coopersmith, S. (1967). *The antecedents of self-esteem*. San Francisco: Freeman, 283 pages.

Crandall, R. (1973). « The measurement of self-esteem and related constructs ». In J. P. Robinson & P. R. Shaver (Éd.), *Measures of social psychological attitudes*, p. 45-168. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D., et Mignonac, K. (2005). *Comportement organisationnel: Volume 1. Contrat psychologique, émotions au travail et socialisation organisationnelle*. Bruxelles : De Boeck, 407 pages.

Donnellan, B., Trzesniewski, K., Robins, R., Moffitt, T., et Caspi, A. (2005). « Low self-esteem is related to aggression, antisocial behavior, and delinquency ». *Psychological Science*, Vol. 16, No. 4, p. 328 –335.

Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. R. Robertson (Dir.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 6, p. 283-357.

Ensign, P.C. (1998). « Interrelationships and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in the diversified firm ». *Management Decision*, Vol.36, No.10, p. 657-668.

Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. Sage Publications, Londres, 779 pages.

Foa, U.G., et Foa, E.B., (1975). *Societal structures of the mind*. Charles C Thomas, Springfield, Illinois, 452 pages.

Fournier, M. (2007). *Chapitre 7 La multicollinéarité : Note de cours : Licence Économétrie / MASS Économétrie II, 2007-2008*. En ligne. 17p.<  
[http://www.gate.cnrs.fr/perso/fournier/Notes\\_de\\_cours/Econometrie/7\\_Multicollinearite.pdf](http://www.gate.cnrs.fr/perso/fournier/Notes_de_cours/Econometrie/7_Multicollinearite.pdf)>. Consulté le 24 avril 2012.

Graham, M.E., et Cable, D.M. (2001). « Consideration of the Incomplete Block Design for Policy-Capturing Research ». *Organizational Research Methods*, Vol.4, No.1, p. 26-45.

Greenberger, E., Chen, C., Dmitrieva, J., et Farruggia, S.P. (2003). « Item-wording and the dimensionality of the Rosenberg Self-Esteem Scale: do they matter? ». *Personality and Individual Differences*, Vol. 35, No. 6, p. 1241-1254.

Highhouse, S., Stierwalt, S. L., Bachiochi, P., Elder, A. E., et Fisher, G. (1999). « Effects of advertised human resource management practices on attraction of African American applicants ». *Personnel Psychology*, Vol. 52, No. 2, p. 425-442.

Highhouse, S., et Hoffman, J. R. (2001). « Organizational attraction and job choice ». In C. L. Cooper & I. T. Robertson (dir.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 16, pp. 37-64). Chichester, England: John Wiley et Fils.

Highhouse, S., Lievens, F., et Sinar, E. F., (2003). « Measuring attraction to organizations ». *Educational and Psychological Measurement*, Vol.63, No. 6, p. 986-1001.

Highhouse, S., Thornbury, E. E., et Little, I. S. (2007). « Social-identity functions of attraction to organizations ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol.103, No.1, p. 134-146.

Honeycutt T.L., et Rosen B. (1997). « Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction ». *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 50, No. 2, p. 271-290.



Hornung, S., Rousseau, D.M., et Glaser, J. (2008a). « Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 3, p. 655–664.

Hornung, S., Rousseau, D.M., et Glaser, J. (2008b), « Why supervisors make idiosyncratic deals: antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective ». *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, No. 8, p. 738-764.

Hornung, S., Glaser, J., et Rousseau, D.M. (2010). « Interdependence as an I(-)deal: Enhancing job autonomy and distributive justice via individual negotiation ». *German Journal of Research in Human Resource Management*, Vol. 24, No.2, p. 108-129.

Hornung, S., Rousseau, D., Glaser, J., Angerer, P., et Weigl, M. (2010). « Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals ». *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No.2-3, p. 187-215.

Howell, D. (1992). *Statistical methods for psychology*. Boston: PWS-Kent Publishing, 768 pages.

Jiang, T.T., et Iles, P. (2011). « Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China ». *Journal of Technology Management in China*, Vol. 6, No. 1, p. 97-110.

Judge, T. A., et Bretz, R. D. (1992). « Effects of work values on job choice decisions ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No.3, p. 261-271.

Judge, T. A., et Cable, D. (1997). « Applicant personality, organizational culture, and organization attraction ». *Personnel Psychology*, Vol. 50, No. 2, p. 359-394.

Karren R.J., et Barringer M.W. (2002). « A review and analysis of the policy-capturing methodology in organizational research: guidelines for research and practice ». *Organizational Research Methods*, Vol. 5, No.4, p. 337–361.

Kline, T.J.B., et Sulsky, L.M. (1995). « A Policy-Capturing Approach to Individual Decision-Making: A Demonstration Using Professors' Judgements of the Acceptability of Psychology Graduate School Applicants ». *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol.27, No.4, p. 393-404.

Korman, A. K. (1970).« Toward an hypothesis of work behaviour ». *Journal of Applied Psychology*, Vol.54, No.1, p. 31–41.

Kristof, A. L. (1996). « Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications ». *Personnel Psychology*, Vol. 49, No 1, p. 1-49.

Kristof-Brown, A.L. (2000). « Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit ». *Personnel Psychology*, Vol. 53, No.3, p. 643-671.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., et Johnson, E. C. (2005). « Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit ». *Personnel Psychology*, Vol.58, No. 2, p. 281-342.

Lachance, D. (2006). « Du contrat psychologique à l'engagement: rôle de la nonne de réciprocité et du support ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 186 p.

Lee, C., et Hui, C. (2011). «Antecedents and Consequences of Idiosyncratic Deals: A Frame of Resource Exchange ». *Front. Bus. Res. China*, Vol. 5, No. 3, p. 380-403.

Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., et Geirnaert, J.(2001). « Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective ». *Applied Psychology*, Vol. 50, No. 1, p. 30-51.

Lievens, F., et Highhouse, S. (2003). « The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer ». *Personnel Psychology*, Vol. 56, No. 1, p. 75-102.

Lievens, F., Van Hove, G., et Schreurs, B. (2005). « Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, No.4, p. 553-572.

Lievens, F., Van Hove, G., et Anseel, F. (2007). « Organizational identity and employer image : Towards a unifying framework ». *British Journal of Management*. Vol.18, No. supplémentaire, p. S45-S59.

Livingstone, L.P., Nelson, D.L., et Barr, S.H. (1997). « Person-Environment Fit and Creativity: An Examination of Supply-Value and Demand-Ability Versions of Fit ». *Journal of Management*, Vol. 23, No.2, p. 119-146.

Luhtanen, R., et Crocker, J. (1992). «A Collective Self-Esteem Scale: Self-Evaluation of One's Social Identity ». *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 18, No.3, p. 302-318.

Newbury, W., Gardberg, N. A., et Belkin, L. Y. (2006). « Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: the interaction of demographic characteristics with foreignness », *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No.5, p. 666-686.

Ng, T.W.H., et Feldman, D. C. (2010). « Idiosyncratic deals and organizational commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 76, No.3, p. 419-427.

O'Reilly, C.A., Chatman, J., et Caldwell, D.F. (1991). «People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit ». *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3, p. 487-516.

Ortony, A., Clore, G.L., et Collins, A. (1990). *The cognitive structure of emotions*. Cambridge University Press, 224 pages.

Pierce, J.L., et Gardner, D.G. (2003). «Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature ». *Journal of Management*, Vol.30, No.5, p. 591-622.

Pink, D. (2002). *Free-agent nation: The future of working for yourself*. New York: Warner, 384 pages.

Resick, C.J., Baltes, B.B., et Shantz, C W. (2007). « Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No.5, p. 1446-1455.

Roberson, Q.M., Collins, C.J., et Oreg, S. (2005). «The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations ». *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, No.3, p. 319-339.

Robins, R.W., Hendin, H.M., et Trzesniewski, K.H. (2001). « Measuring Global Self-Esteem: Construct Validation of a Single-Item Measure and the Rosenberg Self-Esteem Scale ». *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.27, No.2, p. 151-161.

Rosen, S. (1981). « The economics of superstars ». *American Economic Review*, Vol. 71, No. 5, p. 845-858.

Rosen, C., Slater, D., King, T., et King, A. (2008). « Measuring idiosyncratic work arrangements: Development and validation of the ex-post i-deals scale ». *Academy of Management*. Anaheim, CA, Édition de février.

Rosen, C., Slater, D., Chang, D., et Johnson, R.E. (2011). « Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale ». *Journal of Management*, Publié en ligne avant le format papier.

Rosenberg, M. (1965). *Society and adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University, 326 pages.

Rousseau, D. M. (1989). « Psychological and implied contracts in organizations ». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2, p. 121-139.

Rousseau, D.M. (2001). « The Idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? ». *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, p. 260-273.

Rousseau, D.M. (2005). *I-Deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E Sharpe, 259 pages.

Rousseau, D. M., et Kim, T. G. (2006). « When workers bargain for themselves: Idiosyncratic deals and the nature of the employment relationship ». Papier présenté à la *British Academy of Management*, Belfast.

Rousseau, D. M., Ho, V. T., et Greenberg, J. (2006). « I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships ». *Academy of Management Review*, Vol.31, No.4, p. 977–994.

Rousseau, D. M., Hornung, S., et Kim, T. G. (2009). « Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship ». *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 74, No. 3 p. 338–348.

Rynes, S. L., et Barber, A. E. (1990). « Applicant attraction strategies: An organizational perspective ». *Academy of Management Review*, Vol.15, No.2, p. 286–310.

Saks, A.M. (2005). « Multiple predictors and criteria of job search success ». *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, No. 3, p. 400–415.

Saks, A. M., et Ashforth, B. E. (1997). « A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes ». *Personnel Psychology*, Vol.50, p. 395–426.

Saks, A.M., et Ashforth, B.E. (2002). « Is Job Search Related to Employment Quality? It All Depends on the Fit ». *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, p. 646–654.

Schreurs, B., Druart, C., Proost, K., et De Witte, K. (2009). « Symbolic attributes and organizational attractiveness : The moderating effects of applicant personality ». *International Journal of Selection and Assessment*. Vol.17, No. 1, p. 35–46.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., et Tarique, I. (2011). « Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IRHM ». *Journal of World Business*, Vol.46, No.4, p. 506–516.

Sekiguchi, T. (2004). « A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection ». *Journal of Managerial Psychology*, Vol.22, No.2, p. 118–131.

Singh, R. (1973). « Information integration theory applied to expected job attractiveness and satisfaction ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No.5, p. 621–623.

Slaughter, J. E., Zikar, M., Highhouse, S., et Mohr, D. C. (2004). « Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity ». *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No. 1, p. 85–103.

Slaughter, J.E., et Greguras, G.J. (2009). « Initial attraction to organizations: The influence of trait inferences ». *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 17, No. 1, p. 1–18.

Tsai, W-C., et Yang, W-F. (2010). « Does image matter to different job applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness », *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 18, No. 1, p. 48-63.

Turban, D. B., et Keon, T. L. (1993). « Organizational attractiveness: An interactionist perspective ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 2, p. 184-193.

Turban, D. B., Campion, J. E., et Eyring, A. R. (1995). « Factors related to job acceptance decisions of college recruits ». *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 47, No.2, p. 193-213.

Turban, D.B., et Greening, D.W. (1997). « Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees ». *The Academy of Management Journal*, Vol.40, No.3, p. 658-672.

Turban, D. B., Forret, M. L., et Hendrickson, C. L. (1998). « Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors ». *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 52, No. 1, p. 24-44.

Turban, D. B. (2001). « Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population ». *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, No. 2, p. 293-312.

Vallières, E. F., et Vallerand, R.J. (1990). « Traduction et validation canadienne-française de L'Échelle de l'Estime de Soi de Rosenberg ». *Journal International de Psychologie*, Vol. 25, Vol.2, p. 305-316.

Vroom, V. H. (1966). « Organizational choice: A study of pre- and post decision processes ». *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 1, No.2, p. 212-225.

Wells, L.E., et Marwell, G. (1976) *Self-Esteem: Its Conceptualization and Measurement*. Beverly Hills: Sage Publications, 290 pages.

Wylie, R. C. (1974). *The self-concept. Éd. Révisée, Vol.1*. Lincoln: Presse de l'Université du Nebraska, 433 pages.